

LUIZ GONZAGA DA SILVA NETO

**POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: PROGEPE –
Programa de Formação Continuada de Gestores
Escolares de Pernambuco e o Desafio do
Desenvolvimento de Competências em Gestão.**

Orientadora: Professora Doutora Maria Eduarda Margarido Pires

Escola Superior de Educação Almeida Garret

Lisboa

2017

LUIZ GONZAGA DA SILVA NETO

**POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: PROGEPE –
Programa de Formação Continuada de Gestores
Escolares de Pernambuco e o Desafio do
Desenvolvimento de Competências em Gestão.**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação, no Curso de Mestrado em Ciências da Educação, na especialidade de Administração Escolar, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

Orientadora: Professora Doutora Maria Eduarda Margarido Pires

Coorientadora: Professora Doutora Maria das Graças Andrade Ataíde de Almeida

Escola Superior de Educação Almeida Garret

Lisboa

2017

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo cumprimento de seus planos em minha vida.

Aos meus pais, Margarida Maria e José Gonzaga, modelos de pessoas cujos ensinamentos alicerçaram minha vida. A eles, os que mais acreditavam e torciam pelo meu sucesso, meu obrigado especial.

A minha esposa amada, Luciana Cabral, pelo amor e pela força que me deu no momento mais difícil de minha trajetória, não deixando que eu desistisse deste sonho.

A Amanda Silva e Luana Silva, coautores dessa história e filhas amadas, obrigada por toda compreensão e participação nesse sonho tão meu, hoje tão nosso!

A Lucas Pereira e a Gabriela Maria, meus enteados, pela torcida e o incentivo para realização deste sonho.

À Professora Doutora Maria Eduarda Margarido Pires, orientadora deste trabalho, pela sua competência.

À Professora Doutora Maria das Graças Andrade Ataíde de Almeida, minha coorientadora pelo compromisso com a educação e pela dedicação e incentivo em cada fase desse processo, pessoa que generosamente dividiu conosco conhecimento, amizade.

Aos professores do ESEAG/LUSÓFONA que participaram deste processo.

Aos colegas de turma, pela oportunidade de crescermos juntos: “Onde quer que haja mulheres e homens, há sempre o que fazer, há sempre o que ensinar, há sempre o que aprender”. E estávamos juntos, fazendo, ensinando, aprendendo, construindo um mundo melhor. Em especial, a **Soraia Botelho** e **Sandra Firmino** pela força e incentivo nessa caminhada.

RESUMO

Tratando-se do atual mundo moderno e suas dinâmicas, a necessidade de ferramentas de avaliação e controle, por parte das instituições públicas, demonstram um aumento considerável no tocante a eficiência e competitividade. Juntamente com esse aumento, surgem as demandas voltadas à questão social, fazendo com que a estratégia a ser utilizada seja a de Gestão de emprego de tais ferramentas, visando as melhorias e, antes de mais nada, a necessidade de uma Gestão eficaz em seus processos. Para tornar possível esse processo, é preciso que aconteça um acompanhamento, através de uma Gestão de rotina, pois existe o envolvimento de uma coordenação e uma execução, onde está, deve caminhar acompanhada dos objetivos, ora traçados, e dos resultados almejados de tais processos, priorizando, desta forma, uma Gestão de Inovação. Partindo desse pressuposto, a presente pesquisa, teve por objetivo investigar qual o papel da PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, na formação continuada de gestores para as Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco e, mais especificamente, como a PROGEPE viabilizada a compreensão, por parte dos formandos, inerente a dimensão da profissionalidade e da dimensão do profissionalismo, uma vez que, essas dimensões dizem respeito ao saber do gestor (Profissionalidade) e ao ser gestor (Profissionalismo), dimensões essas que devem imbricar-se na constituição profissional do gestor escolar. Como categorias teóricas eleitas foram: Políticas Públicas, Formação Continuada e Gestão Escolar. Utilizou-se a metodologia qualitativa e de entrevistas para a coleta de dados. Os resultados obtidos proporcionaram uma visão dinâmica das ferramentas do PROGEPE, sua importância e sua aplicabilidade, permitindo um maior poder de gestão e uma definição clara das atribuições e responsabilidades. Ao final, são apontadas as conclusões, dificuldades e limitações desta pesquisa e direções para realização de trabalhos futuros.

Palavras chave: Gestão. Políticas Públicas. PROGEPE. Formação Continuada.

ABSTRACT

In the current modern world and its dynamics, the need for evaluation and control tools by public institutions shows a considerable increase in efficiency and competitiveness. Along with this increase, the demands on the social issue arise, making the strategy to be used is the Management of employment of such tools, aiming at improvements and, first of all, the need for an effective Management in their processes. In order to make this process possible, it is necessary to have a follow-up, through a routine Management, since there is the involvement of a coordination and an execution, where this, must walk along with the objectives, and then outlined, and the desired results of such processes, Prioritizing, in this way, an Innovation Management. Based on this assumption, the present research aimed to investigate the role of PROGEPE - Continuing Education Program for Pernambuco School Managers, the continuing training of managers for the State Schools of the State of Pernambuco and, more specifically, how PROGEPE is made possible The extent of professionalism and the dimension of professionalism, since these dimensions concern the manager's knowledge (Professionalism) and the manager (Professionalism), which must be embedded in the Professional constitution of the school manager. As theoretical categories elected were: Public Policies, Continuing Education and School Management. The qualitative and interview methodology was used to collect data. The results obtained provided a dynamic view of the PROGEPE tools, their importance and their applicability, allowing a greater power of management and a clear definition of the attributions and responsibilities. At the end, the conclusions, difficulties and limitations of this research and directions for future work are pointed out.

Keywords: Management. Public policy. PROGEPE. Continuing Education.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1 - POLÍTICAS PÚBLICAS.....	13
1.1 Conceituando Política e Políticas Públicas.....	13
1.2 Políticas Educacional	18
1.3 Políticas Públicas Educacionais e Planejamento	29
CAPÍTULO 2 - FORMAÇÃO CONTINUADA.....	39
2.1 O Momento Sócio-Histórico Político e a Emergente necessidade da Formação Continuada para Gestores Escolares	39
2.2 Formação Continuada para Gestores Escolares Assegurada pela Legislação Brasileira.....	47
CAPÍTULO 3 - GESTÃO ESCOLAR	57
3.1 O que se compreende por gestão escolar?.....	57
3.2 A Gestão Escolar Democrática e a Melhoria da qualidade da Educação e o Ensino	64
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	76
4.1 Objetivos.....	76
4.1.1 Objetivo Geral	76
4.1.2 Objetivos Específicos	76
4.2 Tipo de Pesquisa	76
4.3 Locus da Pesquisa.....	82
4.4 Sujeitos da Pesquisa	83
4.5 Instrumentos para a Coleta de Dados.....	84
4.5.1 Técnica das entrevistas.....	85
4.6 Procedimentos de Análise de Dados	87
4.6.1 Análise de Discurso (Ad)	87
CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
5.1 Apresentação e discussão dos resultados obtidos através do instrumento qualitativo	90
5.2 Identificação pessoal e profissional dos professores.....	90
5.3. Formação Discursiva - (FD): Concepção dos gestores acerca da gestão.	92
5.4 Formação Discursiva – (FD): Concepção dos gestores sobre o líder democrático.....	95

5.5 Formação Discursiva – (FD): O PROGEPE e as ferramentas de controle implantadas.	97
5.6 Formação Discursiva – (FD): PROGEPE e a aplicabilidade dos conceitos de Gestão, valores agregados aos Gestores.	99
5.7 Formação Discursiva – (FD): Impactos do PROGEPE como ferramenta de desenvolvimento e melhoria dos Gestores.	103
5.8 Formação Discursiva – (FD): O PROGEPE e a autonomia do Gestor.	105
CONCLUSÃO	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
LEGISLAÇÃO	125
WEBLIOGRAFIA	126
Apêndices	I
Apêndice I - Respostas das entrevistas	II
Apêndice II - Respostas das entrevistas	XVI
Apêndice III - Respostas das entrevistas	XLVIII
Apêndice IV - Respostas das entrevistas	LXVI
Apêndice V - Respostas das entrevistas	LXXIX
Apêndice VI - Respostas das entrevistas	XCI

INTRODUÇÃO

Em tempo de globalização a sociedade tem sido marcada por significativas transformações no processo produtivo e, conseqüentemente, em profundas mudanças no mundo do trabalho, resultante do processo de globalização dos mercados mundiais, no qual o Brasil começa a inserir-se, a partir da década de 1990, implantando reformas e promovendo políticas que atendessem às exigências internacionais. Neste novo contexto exigiu novas relações entre Estado e sociedade e novas políticas públicas educacionais são implantadas visando atender às novas demandas.

É perceptível que nos últimos anos, a tecnologia e seu dinamismo referente à informação vem seguindo em um progresso contínuo, e ligado a esse progresso uma imposição de fortes mudanças nas organizações, o que resulta em uma exigência maior na quantidade de informações e em novas habilidades de controle dos processos produtivos. Essa lógica garante o sucesso competitivo em relação ao processo de tomada de decisão nos níveis estratégicos e operacionais, no momento exato.

As políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público, regras e procedimentos para as relações entre o poder público e a sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. As políticas públicas voltadas à educação, têm como fonte norteadora a inclusão social, pois tal foco se globalizou em um padrão internacional. Segundo Ball(2006) é necessário que as políticas públicas não fiquem limitadas apenas à cúpula do pequeno grupo que decide. A formulação de políticas e a elaboração de planos se tornam eficazes na medida em que atendam às demandas da sociedade, pela participação do coletivo.

Sob o discurso da democracia, o Estado moderno incorpora as demandas de diferentes grupos sociais e neste processo acaba também incorporando as contradições presentes na disputa de interesses destes grupos. Nesta relação entre Estado e sociedade, a definição das políticas públicas acaba sendo orientada por esta disputa, sendo que o maior ou menor grau de influência dependerá do grau de organização destes grupos. Entretanto, cabe destacar que a definição de uma política pública não implica apenas na imposição dos interesses de grupos com maior influência. Ainda que estes prevaleçam, o Estado tende a agir de forma a administrar os conflitos e para isto é preciso também ações no sentido de diminuir as pressões de grupos opostos. Nesta perspectiva, a política pública propõe uma ação pela qual o Estado administra os conflitos entre diferentes grupos sociais, buscando um equilíbrio formal entre suas demandas, procurando manter e reproduzir o modelo hegemônico de sociedade.

Neste sentido, as políticas de caráter social apresentam uma importância fundamental para o Estado capitalista, uma vez que contribuem para efetivar os mecanismos de controle social, assegurando iniciativas e estratégias que administrem os conflitos sociais e que garantam os interesses do capital.

De acordo com esta perspectiva, a análise de uma política pública, precisa ir além da denúncia das relações entre Estado e Sociedade que orientam sua proposição articulando-a ao projeto amplo de sociedade. Compreendendo a política pública enquanto resultado da prática social, destaca-se a necessidade de investigar as especificidades históricas e o sistema de significações que permeiam as relações sociais e caracterizam sua implementação em determinado contexto.

Além das normativas e diretrizes nacionais, estaduais e municipais que regulam a gestão escolar, Shiroma (2004), Silva (2002) e Pereira (2010) apresentam em suas pesquisas a atuação e a influência dos organismos internacionais nas políticas públicas de formação de gestores e a ressignificação de conceitos da gestão escolar. Citam, como exemplo, várias terminologias e concepções que se tornaram comuns nas discussões sobre gestão educacional e escolar, a saber: resultados, prestação de contas, accountability, captação de recursos, gerência, eficácia, eficiência, performatividade. Outros termos que ainda complementam a extensa lista são: ranking, transparência, avaliação externa em larga escala, indicadores de qualidade, desempenho, produtividade, competitividade, rendimento, capacidade de liderança, gestão de processos e de pessoas, entre outros.

O Plano Nacional de Educação – PNE representa a política pública de educação do estado brasileiro, que tem como base na trilogia:

- educação como direito;
- educação como instrumento de desenvolvimento econômico e social;
- educação como fator de inclusão social.

Tendo ciência disso, as constantes mudanças acontecem nas organizações públicas e acabam exigindo delas, cada vez mais uma capacidade maior de adaptação no tocante às novas variáveis internas e externas, promovendo ajustes em suas prioridades e atualizando constantemente suas estratégias.

Para Carvalho (2009), é possível observar, na sociedade atual, mudanças rápidas, onde exigem o ato de repensar o papel do Estado, principalmente, partindo de um contexto onde os avanços da tecnologia da informação se destacam e colocam em ênfase, questões como rapidez, competitividade, agilidade, flexibilidade e principalmente prima pela qualidade nos serviços e produtos. É certo que todo esse contexto demanda

uma transformação, um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos.

É válido ressaltar que a gestão vem se transformando ao longo do tempo, e em particular nas últimas duas décadas. No lugar de modelos rígidos que pressupunham a grande capacidade de previsão e domínio das variáveis envolvidas nas organizações sociais de produção, é o estrategista contemporâneo menos aquele ligado a planos rígidos e supostamente universais, e mais o decisor que, com domínios cognitivos e conceituais amplos, é capaz de aprender rapidamente sobre contingências não previstas e ambientes instáveis, como hoje se apresentam. Além disso, são estes gestores capazes de incorporar, além dos domínios técnicos, habilidades subjetivas, tais como a intuição, a criatividade, o caótico, enfim, ações que sejam capazes de melhor gerir pessoas, em molduras institucionais que exigem alta sensibilidade ética (Ball, 2011).

É válido ressaltar que a formação continuada pode contribuir de forma significativa na *práxis* gerencial provocando as necessárias mudanças de postura no fazer administrativo e pedagógico, formando desta maneira profissionais competentes, instruídos através de uma fundamentação teórico-prática adequada e consistente, que possibilitará a capacidade de auto-avaliação e compreensão crítica dos cenários que compõem e influenciam o contexto educacional.

Diante desta atual realidade torna-se importante para o aprofundamento do presente estudo entender o objetivo, o significado e a concepção da formação continuada na visão dos gestores educacionais para assim compreender-se melhor o exercício de suas atividades, em adição para compreender-se também as combinações de diversos fatores, que juntos, podem vir a contribuir para com a formação gerencial, de forma que este seja eficaz dentro do processo de ensino e aprendizagem no âmbito educacional.

Conquanto, no Estado de Pernambuco no ano de 2011, foi firmado um convênio entre a Secretaria de Educação de Pernambuco e a Universidade de Pernambuco dando origem ao Programa de Formação Continuada de Gestores de Pernambuco – PROGEPE, programa este composto por três fases: Curso de Aperfeiçoamento, Especialização e Mestrado, tendo como público alvo professores da Rede Estadual que desejam candidatar-se ao cargo de gestor escolar e gestor pedagógico (diretor e diretor-adjunto).

Diante do exposto esta dissertação tem como questão de partida investigar qual a concepção dos gestores acerca do papel do PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, na formação dos gestores para as escolas estaduais do estado de Pernambuco?

Como categorias teóricas eleitas: Políticas Públicas, Formação Continuada e Gestão Escolar. Utilizou-se a metodologia qualitativa e de entrevistas para a coleta de dados.

A Academia tem contribuído para reflexão sobre as questões das Políticas Públicas, Formação Continuada e Gestão Escolar, com investigações sobre as respectivas temáticas, através de artigos, dissertações e teses. Dentre esta produção destacamos: Ferraz (2011/ULHT) “Ciclos de Aprendizagem, Políticas e Discursos” Procurou analisar a trajetória de implantação e implementação da proposta de ciclos de aprendizagem adotada na rede municipal do Recife e o seus impactos na organização da educação básica do 1º e 2º ciclos. Os ciclos oferecem elementos para avaliar a trajetória da política nos diferentes contextos – de influência, de produção de texto, da prática, contexto de resultados/efeitos e de estratégias políticas.

Leme (2011/UFRJ) “Inclusão em Educação das Políticas Públicas ao Cotidiano Escolar” diagnosticou uma forte influência a partir de documentos internacionais¹. Esses documentos internacionais representam, ao mesmo tempo avanços e interesses econômicos. Como essas influências foram compreendidas e incorporadas nas concepções e na práticas dos professores de uma escola estadual de ensino médio, localizada na cidade do Rio de Janeiro. Em tempo de globalização a sociedade tem sido marcada por significativas transformações no processo produtivo e, conseqüentemente, em profundas mudanças no mundo do trabalho, resultante do processo de globalização dos mercados mundiais, no qual o Brasil começa a inserir-se, a partir da década de 1990, implantando reformas e promovendo políticas que atendessem as exigências internacionais. Neste novo contexto exigiu novas relações entre Estado e sociedade e novas políticas públicas educacionais são implantadas visando atender as novas demandas.

Silva (2012/ULHT) “Gestão Democrática: Caminhos e Descaminhos da Prática do Gestor no Cotidiano Escolar” Esta pesquisa procurou analisar o desenvolvimento dos processos de gestão na organização escolar em três escolas do município de Jaboatão do Guararapes, e de como esses processos de gestão interferem na motivação e comprometimento dos professores. Compreendendo a necessidade do aprofundamento do conhecimento de todos participantes da escola, sobre os princípios da Gestão Democrática fundamentada na construção coletiva do PPP e da necessidade de um Conselho Escolar atuante e comprometido com a educação de qualidade.

¹ As declarações como a Declaração Universal dos Direitos Humanos – DUDH, (1948); a Declaração Jomtien (1990); a Declaração de Salamanca (1994), entre outras.

Custódio (2011/ULHT) “Gestão Democrática: Discursos e Práticas”. Em seu trabalho de pesquisa comenta sobre o estudo que advêm nos discursos dos atores na prática da gestão democrática, considerando a memória discursiva as diversas formações discursivas, e envolvimento dos atores, analisando as diferentes formas e níveis de participação e mobilização da gestão democrática na Rede Estadual de Ensino, o que aponta para uma reflexão no que diz respeito à gestão democrática, mas requer uma maior mobilização, participação e autonomia de todos os segmentos da comunidade escolar, principalmente no Projeto Político Pedagógico (PPP).

Vitorino (2011/ULHT) “Formação Continuada: Seus Impactos na Prática Docente – Um Olhar Sobre o Programa Pró-letramento” analisou a formação continuada Pró-Letramento na prática pedagógica do professor a partir das necessidades e desafios do cotidiano escolar. Abordando a mesma como elemento da prática docente, comparamos o cotidiano de sala de aula de professores que passaram pela formação Pró-Letramento com os que não tiveram acesso a essa formação. Avaliou a importância da Formação Continuada Pró-Letramento, tendo em vista a mesma possibilitar mudanças na prática pedagógica e colaborara para formação de um professor reflexivo, ao mesmo tempo que abre espaço para novos questionamentos e novos estudos.

Rocha (2010/UFGD) “A Concepção de Formação Continuada nos Programas da União e Repercussões no Âmbito Municipal” procurou analisar a concepção de formação continuada e os programas PRALER e Pró-Letramento trazem e que relação se observa entre o Programa PRALER e o Ideb municipal? Tem como objetivos gerais apreender a concepção de formação continuada dos Programas “PRALER” e “Pró-Letramento” e analisar a relação do primeiro com Índices de Desenvolvimento da Educação apresentados por municípios sul-mato-grossenses.

Souto (2013/ULHT) “Formação Continuada: Saberes Mobilizados pela Sequência Didática o Olhar no Programa de Formação do Ensino Médio” Investigou o Programa de formação continuada para professores do Ensino Médio, em duas regionais no Estado de Pernambuco, onde analisou a formação continuada como um processo dinâmico que associa uma variedade de possibilidades ao trabalho docente por meio da reflexão no processo de ação-reflexão-ação. Saberes, entendidos como um conjunto de conhecimentos, atitudes e competências necessárias ao exercício da docência.

Este trabalho compõe-se de uma introdução, 4 capítulos e uma conclusão final.

No primeiro capítulo “Políticas Públicas”, trabalhamos com os conceitos de políticas públicas à luz dos principais teóricos, entre vários, Ball (2006,2011).

O segundo capítulo “ Formação Continuada” aponta para uma análise sobre a formação continuada e trabalha o modelo de formação eleita para estudo, o PROGEPE.

No terceiro capítulo “Gestão Escolar”, discorreu-se sobre a gestão e as competências do gestor.

O quarto capítulo “Metodologia” foi traçado toda a trajetória do trabalho, permitindo ao leitor reconstruir o que foi realizado.

O quinto e último capítulo, “Apresentação, Análise e Discussão dos resultados” representou as análises dos dados e o confronto com o corpo teórico da investigação.

Por fim, nas “Conclusões” foi possível fazer um confronto entre os objetivos e os resultados da pesquisa empírica.

CAPÍTULO 1 - POLÍTICAS PÚBLICAS

1.1 Conceituando Política e Políticas Públicas

Antes de começar a discorrer sobre as questões que envolvem as políticas públicas educacionais brasileiras, faz-se necessário conceituar política e políticas públicas. De acordo com De Plácido e Silva (2006, p. 1055):

“Política. Derivado do latim politice, procedente do grego politiké, forma feminina de politikos, possui, na acepção jurídica, o mesmo sentido filosófico, em que é tido: designa a ciência de bem governar um povo, constituído em Estado. Assim, é seu objetivo estabelecer os princípios, que se mostrem indispensáveis à realização de um governo, tanto mais perfeito ao cumprimento de suas precípuas, finalidades, em melhor proveito dos governantes e governados. [...], ao bom funcionamento das instituições administrativas do Estado, para que assegure a realização de seus fundamentais objetivos, e para que traga a tranquilidade e o bem-estar a todos quantos nele se integrem.”

No tocante a política pública, esta representa uma tentativa de resolver um problema da sociedade a partir de processos de decisão no qual participa certo número de atores (Ball e Mainardes, 2011). Isto é, a política pública é uma expressão do poder público, que precisa ter suas ideias analisadas e desenvolvidas pelos atores envolvidos de maneira global e setorial.

A política pública pode ser entendida como tendo um princípio oculto: o aspecto econômico, ou seja, todo e qualquer projeto é norteado por diretrizes de interesses internacionais, para depois ser adaptada a nossa realidade social. Nessa linha Foucault e Ball entendem que as políticas podem tornar-se “regimes de verdade”. Na prática, os atores, (Estado, escola e sociedade) estão imersos numa variedade de discursos, mas alguns discursos serão mais dominantes que outros. (Ball e Mainardes, 2011).

Em relação ao discurso, Maingueneau (2008, p. 60) explica que “Os discursos são classificados de acordo com a função predominante (...), o locutor busca agir sobre o outro”. É possível compreender a partir da colocação do autor, que todo e qualquer discurso parte de um contrato, que é um ato fundamentalmente cooperativo, regido por normas que exige dos participantes a aceitação de algumas regras mutuamente estabelecidas, assim sendo, “todo discurso, por sua manifestação mesma, pretende convencer instituindo a cena de enunciação que o legitima” (ibidem, p. 87). Trazendo a discussão para o bojo das políticas públicas, é possível afirmar que os programas e projetos governamentais em geral e, em particular para o setor da educação, que o discurso constrói (defendendo e optando por meio de argumentações e concepções)

“legítimas demandas sociais”, as quais nem sempre são percebidas e reconhecidas pela sociedade, mas que são estruturadas pela mesma historicamente.

Nessa mesma linha de raciocínio, Iñiguez (2005, p. 149) diz que:

“O discurso é a linguagem enquanto prática social determinada por estruturas sociais (as regras e/ou conjuntos de relações de transformação organizadas como propriedades dos sistemas sociais). Ao aceitar essas premissas, estamos aceitando também que a estrutura social determina, dessa forma, as condições de produção do discurso. Ora, o discurso está determinado por ordens de discurso socialmente construídas. Por ordens de discursos entendemos os conjuntos de convenções associados às instituições sociais (assim, as ordens de discursos estão ideologicamente formadas por relações de poder nas instituições sociais e na sociedade como um todo).”

Analisando o dizer de Iñiguez, fica nítido que “todo discurso é ideológico” e que por trás de qualquer discurso há interesses ideológicos implícitos que, na maioria das vezes, a sociedade civil não se dá conta.

A política pública é uma faca de dois gumes, falando, pois tanto apresenta programas e projetos que podem mitigar e/ou até mesmo sanar problemáticas sociais (consideradas profundas e históricas), como podem, sobretudo, retirar do Estado a responsabilidade sociais frente velhos e a futuros impasses relativos a implementação de tais programas e projetos no cotidiano da sociedade. Pode-se citar como exemplo disso, o artigo escrito por Motaño, intitulado “O projeto neoliberal de resposta à “questão social” e a funcionalidade do “terceiro setor”, este questiona criticamente o debate acerca do conceito do chamado “terceiro setor”. No primeiro ponto discutido pelo autor, “O novo trato à “questão social” no contexto da reforma do estado” fica evidente que o terceiro setor surgiu a partir do conjunto de (contra) reforma sofrida pelo primeiro setor (o Estado).

Reforma essa, que acarretou em “cada vez menor participação da sociedade nos processos decisórios nacionais”, com a chamada falência do Estado, o segundo setor (empresas privadas) aparece através de inúmeras instituições sem fins lucrativos em prol das questões sociais originando o terceiro setor (organizações sem fins lucrativos). Setor esse que de acordo com as palavras de Motaño, aos poucos foi eximindo o Estado das suas responsabilidades frente às demandas sociais. Por isso, se faz necessário a reflexão sobre as propostas advindas do Estado por meio das políticas públicas, pois elas nunca são exímias de ideologias mercantis.

Os discursos introduzidos nas políticas públicas fazem parte dos gêneros secundários do discurso e, na concepção de Bakhtin (2000, p.281), “aparecem em circunstâncias de uma comunicação cultural, mais complexa e relativamente mais evoluída, principalmente escrita: artística, científica, sociopolítica”.

As políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público com regras e procedimentos para as relações entre o poder público e a sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. A formulação de políticas e a elaboração de planos atingem seus objetivos na medida em que atendam as demandas da sociedade pela participação do coletivo. (Ball 2006).

Segundo Ball (2011), as políticas educacionais devem ser analisadas como texto e como discursos, o mesmo acredita que para aprofundarmos em uma política precisamos entender que além de processos e consequências, a política pública é texto e também discurso que envolverá todos os atores envolvidos em conflitos através dos respectivos debates, pois “todo texto tem um sujeito, um autor (que fala, escreve). Formas, aspectos e subaspectos que o ato do autor pode assumir” (Bakhtin, 2000, p. 330).

A política como texto são os documentos oficiais, nos quais os textos são produtos extraídos em diversas interpretações, intenções, negociações com o Estado com a participação de diversos atores da sociedade, que atribui dentro do contexto os significados de suas histórias, experiências e possibilidades. Mais uma vez Ball e Mainardes (2011) esclarecem que as políticas são resultados de mediações, que são formuladas através de processos complexos, mediante embates, acordos, análises e reanálises por parte do Estado.

Segundo Ball, (2011) “a política como discurso está relacionada diretamente às disputas pelo poder e pelo controle de recursos, como também, pelo próprio discurso com o intento de vantagens e legitimidade daqueles que já estão ou almejam o poder”. Nos discursos é preciso estar atento ao que não é falado como também nos que falam (ao que pode ser dito e pensado), bem como quem tem autoridade para falar, quando, onde e como, pois nesse processo, sujeitam apenas algumas vozes que ouvidas tornam-se legítimas.

Vale lembrar que discursos de políticas ilustram as diretrizes dos órgãos de fomento internacionais para as reformas educacionais em vários lugares do planeta, e que se disseminam socialmente, ganha força e legitimidade, mesmo tendo como princípio o aspecto comercial. Dessa forma, percebe-se que os discursos e os textos que sustentam as políticas educacionais são produzidos através de um processo de disputas e embates. São produtos de diversas influências e agendas, os quais vivenciam intenções e negociações dentro do Estado. Neste processo é preciso identificar ideologias, interesses, conceitos empregados, embates e vozes presentes e ausentes. O discurso de uma política educacional define claramente o limite sobre o que é autorizado pensar e tem o efeito de distribuir vozes, como consequência as políticas podem tornar-se “regimes de verdade”.

Nesse sentido, Foucault (1980, 131) nos diz que:

“Cada sociedade tem seu sistema de verdade, suas “políticas gerais” de verdade, isto é, os tipos de discursos que ela aceita e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e instâncias que capacitam as pessoas a distinguirem as afirmações verdadeiras das falsas, os meios pelos quais cada afirmação é sancionada; as técnicas e procedimentos avaliados em conjuntos na apropriação da verdade; a posição social daqueles que são incumbidos de dizer o que deve ser considerado como verdadeiro.”

Ou seja, Foucault aclara que cada sociedade tem suas políticas, políticas essas, que nascem a partir de discursos ideológicos que as tornam legítimas e verdadeiras por meio de técnicas e procedimentos frente a sociedade, que delas se beneficiam ou não.

Ao discorrer sobre as Políticas Educacionais, os autores, Stephen Ball e Richard Bowe (1992) trabalham os “ciclos de políticas”, pois os mesmos entendem o processo de formulação das políticas públicas como sendo um processo caracterizado por um ciclo contínuo, a partir do qual, as mesmas são formuladas e recriadas. Destacam-se como os três principais ciclos de políticas: os contextos de influência, os contextos de produção de texto e os contextos da prática.

É salutar lembrar que, seus contextos estão estreitamente ligados e inter-relacionados, não possuindo dimensão temporal, nem seqüencial, nem fases lineares. Todos eles possuem como características: interesses de grupos que envolvem as disputas e os embates, arenas e lugares.

O contexto de influência é o primeiro contexto, é o nascedouro das políticas públicas, é onde os discursos políticos são arquitetados. Neste processo de construção participam diversos grupos com interesses distintos que disputam entre si poder para influenciar a definição dos projetos sociais da educação. Assim sendo, atuam nesse processo as redes sociais dentro e em torno dos diversos atores da sociedade, Segundo Ball, as influências globais e internacionais têm sua contribuição de maneira consistente no processo de formulação das políticas pelo fluxo de ideias internacionais, “empréstimos de políticas” e pelas vendas de soluções mercadológicas, e no tocante a isso Ball ressalta que:

“No entanto, a análise envolve muito mais que uma simples preocupação com os textos das políticas. Há necessidade de considerar os antecedentes e o contexto das políticas (contexto econômico e político, contexto social e cultural), incluindo os antecedentes históricos, as relações com outros textos e políticas e os efeitos a curto e longo prazos que as políticas podem gerar nas práticas. (Ball, Mainardes et. al. 2011, p. 158).”

Na verdade, Ball explica que não basta um olhar focado apenas para os textos das políticas, pois se faz necessário também uma análise focada nos processos sócio-

histórico-culturais, estes que, de certa forma, abrem espaço para o surgimento de novas necessidades e demandas sociais, interferindo diretamente nas tomadas de decisões governamentais no que diz respeito ao desenvolvimento de novas propostas políticas educacionais.

Já o contexto da produção de texto é representação da política, é onde os textos são produzidos, os quais podem ter diversas formas: textos legais oficiais e textos políticos, comentários formais ou informais sobre os textos oficiais, pronunciamentos oficiais, vídeos e etc. Vale ressaltar que os respectivos textos não possuem clareza e coerência interna, e muitas vezes podem ser contraditórios, precisando ser interpretados com relação ao tempo e ao local específico de sua produção. Lembrando que os textos não são produzidos e nem concluídos no momento legislativo.

“A análise do texto refere-se ao exame do conteúdo da política e das pressuposições que fundamentam ou que estão subjacentes às políticas. Envolve a análise dos objetivos da política, os valores implícitos e explícitos, os silêncios (o que não é afirmado ou que é deixado de lado nos textos), bem como as ideias e conceitos explicitados. (Ball, Mainardes et. al. 2011, p. 159) “

Referente à análise do texto, os autores citados, explicam que estes trazem em seu bojo conteúdos e preposições que fundamentam a política em si, porém, é necessário um olhar profundo, como bem aclararam os teóricos supracitados, sobre “os valores implícitos e explícitos, os silêncios (o que não é afirmado ou que é deixado de lado nos textos), bem como as ideias e conceitos explicitados”, isso se justifica pelo fato de que, muitas vezes, são cunhadas políticas públicas no geral e em particular políticas educacionais que representam interesses, quase que exclusivamente governamental, pouco atendendo as necessidades e demandas sociais.

O terceiro contexto, que é o contexto da prática, caracteriza-se como uma arena de conflitos e embates que se desenvolve através das interpretações e decodificações dos textos para realidade. É neste contexto que acontece a interação da nova política com as mais antigas, e o confronto destas políticas requer que diversas ações ocorram simultaneamente. Nesse sentido Ball e Bowe (1992, apud. Mainardes, 2006, p.53) entendem que:

“O contexto da prática é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original. Para estes autores, o ponto-chave é que as políticas não são simplesmente “implementadas” dentro desta arena (contexto da prática), mas estão sujeitas à interpretação e, então, a serem “recriadas”. “

Mainardes (2006) na realidade cita esses autores com a finalidade de explicar que, de certa forma, as novas propostas políticas relacionam-se com as mais antigas, e o que muda são os contextos de execução e as interpretações, e que os interesses, os objetos e as ideologias continuam ocultas.

1.2 Políticas Educacional

Como foi explano em laudas anteriores, a política é o elemento ideológico estabelecedor dos princípios governamentais e, é por meio dela que os governantes asseguram o bom funcionamento das instituições administrativas do Estado e as políticas públicas é um direcionamento da política voltado para a sociedade, ou seja, é a expressão governamental na tentativa de minimizar problemas da sociedade por meio de processos de tomadas de decisões, nos quais, devem ser inclusos vários atores dos seguimentos da sociedade civil.

Ao tratar-se das políticas públicas educacionais, é salutar de dizer que a primeira política educacional brasileira remonta ao século XVI, pois nascera a partir dos jesuítas e de acordo com Ney (2008):

“[...] desde a criação da primeira escola do Brasil, na cidade de Salvador em 1549, os jesuítas estabeleceram os caminhos da educação estruturada no “Ratio Studiorum” com objetivos de organização social e cultural, bem como de catequese baseada na “cristandade”. O ensino era essencialmente de caráter humanístico (p. 33).”

Cinco séculos se passaram desde a primeira política educacional e, embora a sociedade brasileira tenha angariado muitas conquistas na área da educação, até o presente momento, ainda há muitos debates e discussões em prol de uma política educacional que garanta um ensino básico de qualidade.

Entretanto, pode-se afirmar que, o grande avanço no setor educacional, desde a época dos jesuítas até os dias atuais, diz respeito a centralização do processo educacional, pois desde o período pombalino a educação está sob a responsabilidade do Estado e não mais nas mãos do clérigo como outrora, porém, a política educacional brasileira e de muitos outros países em desenvolvimento têm sido re/construído, re/organizado, re/estruturado a partir dos interesses internacionais por meio da Globalização. No tocante a isso, Ney (2008) esclarece que:

*“Sob a égide do neoliberalismo, é estabelecida uma nova ordem mundial. Fronteiras comerciais livre e com as instituições mais competentes e produtivas impondo seus produtos e serviços nos vários mercados sem proteções locais e barreiras. **Estados mínimos** (deixando a mão invisível da economia agir sobre o mercado), empresas*

Multinacionais e organismos internacionais de controle, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio (OMC) e outros como atores principais. [...], podemos afirmar que se trata de um Estado mínima regulamentação, que permite a aplicação das leis de mercado em todas as atividades econômicas, sociais, culturais etc. Grande parte da política oriunda dos organismos internacionais citados é estabelecida e concedida pelos chefes de governos, ministros, secretários e elites dos países envolvidos que buscam os recursos financeiros e curto prazo naquelas entidades (p. 53)."

No dizer do autor supracitado fica evidente que toda a esfera política brasileira, inclusive a educacional encontra-se regida por interesses externos, estes interligados aos princípios econômicos capitalista implicitamente. Ney (2008) assegura que tal ideia estar sim imposta à educação, ele explica ainda que:

"O Banco Mundial intitulado "Higher Education – The Lessons of experience" (1994) defende que as Universidades da América Latina deveriam abandonar o modelo de fazer pesquisa e se tornarem faculdades "não universidades" (institutos técnicos e cursos de curta duração). Coincidência ou não, a política educacional implantada após a nova Lei de Diretrizes e Bases (Lei n.º 9, 394/96) faz aparecer os cursos de Tecnólogos dados pelas Escolas Técnicas e os cursos Sequenciais ministrados pelos Estabelecimentos de Ensino Superior (p. 58)."

As palavras de Ney levam ao entendimento de que ao decorrer do tempo (historicamente falando) a política educacional saiu do poder do clérigo, foi para o Estado e atualmente encontrar-se de certa forma ainda no poder do "Estado" porém, sob o controle dos países centrais (desenvolvidos). A globalização, juntamente com a ideologia neoliberal arraigaram mundo a fora a ideia de "Estados Mínimos", que por sua vez, traz outras ideias que sustentam suas bases: ideias de desregulamentação, de descentralização, de autonomia e de privatização.

Essas ideias, de acordo com Ney (2008.), representam um perigo no que diz respeito aos direitos conquistados e garantidos por lei, ele argumenta que a ideia de desregulamentação prima pela diminuição da interferência do Estado nas atividades econômicas, sociais, culturais, educacionais etc., ficando o mercado livre para agir. A ideia de descentralização e autonomia por sua vez encontram-se imbricadas na de desregulamentação, pois de acordo com o mesmo:

*"Quando os países encontram no processo para se tornarem Estados Mínimos, realizando as devidas desregulamentações, processa-se, também, a descentralização/autonomia. E por quê? A resposta é simples: a **desregulamentação** é voltada também para tirar os encargos financeiros dos Estados em virtude dos credores internacionais e da utilização dos fundos públicos pelo setor privado. Assim, direitos sociais garantidos pela esfera pública são transferidos para o empreendimento privado por diversas vias. O Estado se colocando como um mero "regulador do processo" (p. 57-58)."*

São essas e outras questões instrumentos de análises do já citado Motaño (2014) e a funcionalidade do “terceiro setor”, este questiona criticamente o debate acerca do conceito do chamado “terceiro setor”.

Notam também como Ney ao chamar a atenção para o fato de que o Estado vem eximindo-se de suas responsabilidades frente a sociedade e seus direitos passando-as para o segundo e terceiro setor. Os trabalhos desses pesquisadores apresentam informações e argumentos que revelam os reais interesses dos órgãos internacionais e, que de maneira oculta, são eles que direcionam as tomadas de decisões governamentais, evidenciando assim necessária crítica-reflexiva sobre as propostas advindas do Estado por meio das políticas públicas, e principalmente das políticas educacionais pois elas refletem os interesses ideológicos dos países desenvolvidos, interesses puramente mercantis.

Tratando especificamente das políticas educacionais, fica nítida a importância dos gestores e demais profissionais da área, uma vez que, estes realizam um papel ativo no processo de interpretações e reinterpretações das políticas públicas educacionais e, certamente, o que eles acreditam e pensam têm força e implicações para o processo de implementação de tais políticas.

Por isso se faz necessária uma formação continuada exclusiva para os gestores escolares, formação esta, que esteja direcionada para a prática gestorial democrática e dialógica, dialógica no sentido de haver um diálogo intrínseco entre as reais necessidades sociais e os objetivos das políticas públicas implantadas nas escolas.

As Políticas Públicas são cunhadas a partir de perspectivas e, uma dessas perspectivas é a pluralista, esta que tem como base propulsora a globalização, logo, vale frisar a importância de identificar, não só as ideologias, mais também as concepções que estão implícitas nas ações, programas e projetos políticos, pois assim é possível ser detectados os fatores e as causas de influências para compreendermos os porquês das configurações das políticas.

Assim sendo, vale lembrar que cada política tem como objetivo tentar resolver problemas da sociedade, tendo dentro do seu processo de decisão a participação de diversos atores, com uma multiplicidade de causas e influências. Dentro desse processo o Estado é apenas mais um e: “A análise de políticas, assim, precisa analisar o papel das ideias desenvolvidas pelos atores, as ideias em ação, o referencial (global e setorial) que fundamentam a política e os mediadores das políticas (atores)” (Ball, Mainardes, 2011, 161).

Assim, trazendo essa questão para o bojo das políticas públicas educacionais, entende-se que uma das funções do gestor escolar é justamente ter o olhar crítico-reflexo

no que tangue aos projetos, as ações, as propostas e aos programas políticos governamentais que lhes chegam prontos para serem implantados na Instituição onde atua enquanto gestor, a fim de perceber e compreender as idéias tácitas oriundas de um discurso político ideológico que, na maioria das vezes, reza mais pelos interesses dos que têm o poder do que mesmo pelos interesses dos que dela necessitam de fato.

Dentro desta linha é importante lembrar que, para compreendermos o contexto da perspectiva pluralista em toda a sua amplitude, levando em consideração as influências, a sinergia entre as pessoas dentro do seu processo de desenvolvimento e a constante transformação do ambiente social faz-se necessário visualizar os sistemas nas formas de: micros sistema, mesos sistema e macros sistema.

Já a perspectiva sistêmica proporciona uma efetiva visualização dos problemas que envolvem a construção de uma política pública, pois a partir da mesma, é possível se ter uma visão que perpassa a percepção e a capacidade de olhar o cenário como um todo, e não apenas pela visualização de partes isoladas; pela complexidade do processo dos projetos e de seus sistemas envolvidos, torna-se impossível entendê-los e compreendê-los tendo uma visão isolada dos problemas. Desta forma as soluções seriam quase impossíveis.

Ao longo das últimas décadas, as políticas públicas, vêm sendo objeto de análise atraindo diversos estudiosos com o intuito de entender a relação do Estado com a sociedade. Deste processo de construção da política pública, Ball e Mainardes chamam a atenção para um diferencial de pesquisas, principalmente as pesquisas que não adotam referenciais analíticos ou não possuem referenciais teóricos definidos para dar embasamento científico a sua pesquisa.

“Os pesquisadores precisam ter clareza das concepções epistemológicas que os fundamentam. Além disso, os pesquisadores precisariam ter acesso aos textos originais que apresentam esses referenciais, bem como textos que apresentam críticas e questionamentos. É essencial também destacar que os autores que formularam esses referenciais, em geral, modificaram ou aperfeiçoaram suas posições originais ou, ainda, apresentaram ideias mais sofisticadas em trabalhos posteriores. [...] Outro desafio refere-se a necessidade de o pesquisador buscar compreender as implicações da abordagem ou do referencial analítico que emprega (sempre vinculado a concepções epistemológicas específicas) em seu trabalho acadêmico, bem como as críticas a ele endereçadas. (Ball, Mainardes et. al. 2011, p. 163 - 164).”

Isto é, os autores explicam que o pesquisador precisa assumir compromissos éticos e explicitar os impactos sociais, aprofundando-se em fatores como interesses, valores individuais, regras, processos organizacionais, bem como os aspectos socioeconômicos, arquitetura de poder, conflitos, negociações e a tomada de decisão.

Com o surgimento do modelo econômico neoliberal, foi preciso implantar reformas e promover políticas que atendessem as exigências internacionais. Com essa nova realidade exigiu-se novas relações entre Estado e sociedade, e de acordo com Mariani (2007).

“No Brasil, a adoção do modelo neoliberal se iniciou com o ex-presidente Fernando Collor de Melo e continuou com o governo de Fernando Henrique Cardoso. Os anos 1990 foram marcados, no Brasil, por um clima de perplexidade e de aflição geral no que diz respeito à educação. Os governos Collor e Cardoso, de orientação neoliberal, caracterizaram-se por uma política educativa incoerente, combinando um “discurso sobre a importância da educação” e um “descompromisso do Estado” no setor, com um papel crescente da iniciativa privada e das organizações não-governamentais (ONGs) (SAVIANI, 1996). Como observa Frigotto (1996), a tese central do neoliberalismo é de que o setor público (o Estado) é responsável pela crise, pelos privilégios e pela ineficiência. O mercado e o setor privado são sinônimos de eficiência, de qualidade e de equidade. A solução torna-se, então, o Estado mínimo e a necessidade de questionar todas as conquistas sociais, como a estabilidade de emprego, o direito à saúde, à educação e aos transportes públicos. O Estado deve ser reduzido a uma proporção mínima, apenas necessária para a reprodução do capital (Mariani, 2007, n. p.).”

Como bem falou o autor acima citado, os problemas relativos à educação ancorados no modelo econômico neoliberal no Brasil, remontam os anos 1990, e essa área foi marcada por um clima de perplexidade e de aflição, no entanto, como o neoliberalismo influencia as políticas públicas educacionais em dias hodiernos? Sobre essa questão Mariani (2007) esclarece que:

“No plano educativo, o neoliberalismo traduz-se pela idéia central do mercado como mecanismo de regulação e que vai levar qualidade às escolas. O Estado deveria fornecer a cada família tíquetes (vouchers) que possibilita a sensação de comprar no mercado livre o serviço educativo que lhe convém. Por outro lado, muitas empresas privadas auxiliam escolas públicas, normalmente aquelas em que estudam muitos filhos de seus funcionários. Empresas de grande porte também constroem escolas para o uso exclusivo dos funcionários e de seus filhos, como a Nestlé faz na cidade de Marília. Evidentemente isso não sai de graça para os trabalhadores. A filantropia da parceria encontra-se, assim, elevada ao mesmo patamar que a política educativa do Estado (FRIGOTTO, 1996). O neoliberalismo propõe novas respostas aos problemas produzidos pelo liberalismo com novas estratégias em âmbito mundial. Diante da miséria causada principalmente pelo endividamento externo, os teóricos do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional e do Consenso de Washington criam a política do ajustamento estrutural, ou neoliberalismo. Esse ajustamento se orienta para a conquista e a fortificação da economia de mercado, como a melhor maneira de organizar eficientemente a produção e a distribuição de bens e serviços na visão dos capitalistas. Isso acontece através de estratégias como: redução e um controle rígido da inflação; controle do déficit público, feito através de cortes nas áreas da saúde, da

educação e do setor social em geral;privatização, devendo o estado ficar o mais longe possível dos negócios (op.cit. n. p.).”

Diante dos argumentos de Mariani, fica evidente que as políticas públicas educacionais, estas que começaram a serem implantadas visando atender as novas demandas sociais atreladas ao novo momento sócio-histórico-cultural, de um jeito ou de outro, continua focando os interesses governamentais internos e externos.

A História demonstra claramente que nos anos 60 e 70 houve uma profunda transformação no setor público e na sociedade civil, devido à mudança dos processos de trabalho, a partir de várias lições que mudaram o contexto e a visão dos analistas políticos, e uma delas foi a segunda guerra mundial que influenciou de forma contundente as tomadas de decisões governamentais frente novas políticas públicas.

A partir destes fatores, os analistas políticos passaram a se preocupar, entre outras coisas, com as diversas variáveis, que de certa forma, norteava as definições das diretrizes de combate à pobreza e ao desemprego que desde então passaram a tomar parte no processo de tomada de decisões políticas, influenciando os rumos das novas políticas publicas. (Ball, Mainardes, 2011).

Na verdade, as políticas públicas são regras estabelecidas pelo poder público, que direcionam as relações e procedimentos entre o poder público e a sociedade, ou seja, são as mediações entre os atores do Estado e da sociedade. São políticas formalizadas em discurso em forma de lei que norteiam as ações que normalmente envolvem as aplicações dos recursos públicos, No tocante às ações políticas Teixeira (2002) diz que as não-ações, as omissões, podem ser visualizadas como ações políticas, pois influenciara o direcionamento das políticas em construção.

A elaboração e implantação das políticas públicas envolvem a participação de vários atores e as suas relações sociais ligadas diretamente à distribuição e redistribuição de poder, percorrendo o estagio do conflito social até o estagio de tomada de decisão. Efetivamente é necessário que ocorra às mediações sociais e institucionais, para que se possa obter um relativo consenso para que estas possam ser pactuadas e obter sua eficácia, a esse respeito, Teixeira nos esclarece que:

“Como o poder é uma relação social que envolve vários atores com projetos e interesses diferenciados e até contraditórios, há necessidade de mediações sociais e institucionais, para que se possa obter um mínimo de consenso e, assim, as políticas públicas possam ser legitimadas e obter eficácia. (Teixeira, 2002, p. 02)”

Em outras palavras, as políticas públicas só serão validades a partir do momento que houver um consenso entre quem as desenvolveu e quem delas necessita, mesmo que as supracitadas políticas não correspondam de fato a todos os anseios e demandas

da sociedade civil, é indispensável um momento de negociação entre as partes. Neste contexto, precisamos distinguir as políticas públicas das políticas governamentais, pois nem sempre políticas governamentais são públicas e nem sempre são estatais. Lembramos ainda que para serem públicas, se faz necessário levar em consideração os sujeitos ou grupos a quem se destinam os benefícios, assim como também seus resultados, pois deve haver a participação ativa da sociedade civil tanto no processo de elaboração como na implantação.

As políticas públicas têm como objetivo implantar programas de ações que atendam principalmente as demandas dos setores marginalizados da sociedade, cabendo ao Estado o papel de provedor de tais ações que possam mitigar, e/ou até sanar, situações problemas que se arrastam por décadas. Dentro desta linha, Teixeira (2002) acredita que “essas demandas são interpretadas por aqueles que ocupam o poder, mas influenciadas por uma agenda que se cria na sociedade civil através da pressão e mobilização social”. Ainda no dizer de Teixeira se faz necessário que haja:

Elaboração e formulação de um diagnóstico participativo e estratégico com os principais atores envolvidos, no qual se possam identificar os obstáculos ao desenvolvimento, fatores restritivos, oportunidades e potencialidades; negociação entre os diferentes atores (Teixeira, 2002, p. 05)."

Além disso, existe uma grande diversidade de interesses, ideologias e concepções que devem ser confrontadas pela própria sociedade civil. A complexidade é grande, mais precisam ser levadas ao processo de estruturação como: democratização, participação de diversos atores, transparência, sustentabilidade, qualidade de vida e eficácia. Aspectos esses que devem ser o norte para elaboração e implementação das políticas propostas e, conseqüentemente, para as suas respectivas avaliações.

Trazendo as políticas públicas para o prisma da perspectiva pós-estruturalista, é salutar compreender que as mesmas são imbuídas de complexidade caracterizadas por elementos instáveis e contraditórios, sendo o Estado o gerador de políticas, cujo resultado se extrai das disputas de poder entre a economia e os agentes políticos. Nesse processo de compreensão, as ações dos sujeitos devem ser consideradas como aspecto crucial, pois só assim, será possível compreender as políticas, a fluidez do poder e sua posse pelos diferentes atores, isso no processo de avaliação crítico-reflexa do discurso das políticas com o objetivo de entender a conjunção do poder e do conhecimento. A esse respeito, Ball e Mainardes utilizam-se da seguinte argumentação:

“A ênfase é colocada no processo de formulação das políticas, e políticas é entendida como uma disputa entre competidores para definir

objetivos em que a linguagem e, mais especificamente, o discurso, são usados tacitamente. (Ball, Mainardes et. al., 2011, p. 156)."

Por isso, a importância de se desenvolver um olhar crítico-reflexo perante as políticas públicas, pois como bem alegam os estudiosos supracitados, as mesmas são desenvolvidas por meio de “discursos” facilmente incorporados, pois a realidade, seja ela em âmbito nacional, regional ou local deve ser matéria de estudo para que os objetivos das políticas públicas implantadas não sejam meros discursos, faz-se necessário um estudo sistemático do que, para que e para quem será beneficiado de tal política, haja vista, a obrigatoriedade do respeito ao princípio da finalidade do ato administrativo com a realidade de cada Estado da Federação.

O risco de uma implantação de política pública não surtir efeito é muito grande, pois qualquer política pública deve se pautar na realidade política administrativa de cada Ente da Federação, como já dito no parágrafo anterior, se o ato administrativo não respeitar os requisitos mínimos formais exigíveis do ato administrativo normativo e não atingir a finalidade, a qual deu origem a política pública planejada, será necessariamente nula de pleno direito.

Para que as políticas públicas sejam construídas precisam ocorrer mediações entre os interesses e valores dos diversos atores sociais em espaços públicos com a pretensão de construir uma hegemonia para negociar soluções que venham atender aos anseios da sociedade. É necessário também que as negociações reflitam os valores e as ações dos atores que controlam o poder, porém para autenticar a sua legitimação precisam contemplar os interesses dos demais atores da sociedade, passando pelo período de negociação, conflitos e conclusão.

Em suma, sendo um processo de interesses, alianças, mobilizações, pressões e conflitos, as políticas públicas têm a sua dinâmica própria, cabendo a sociedade civil, o dever, a necessidade e a capacidade de participar, mobilizar e de se fazer ouvir, pois o resultado do processo deverá ser de acordo com o grau da institucionalização dos mecanismos que viabilizem a sua participação.

Tratando especificamente das políticas públicas educacionais do Brasil, pode-se afirmar que as mesmas começaram a surgir de maneira visível partir da década de 1990, quando houve uma série de reformulações, porém tais reformulações apresentam-se ancoradas nos preceitos e pressões internacionais, assim, começou-se a trabalhar no sentido de adequar os indivíduos as novas exigências produtivas.

Desde então, são visualizados projetos de modernização que primam pela garantia de “qualidade” e de “avanços” na educação, norteando o país, por meio da

educação, para a superação da marginalidade econômica e social dos cidadãos e cidadãos brasileiros, bem como, ao desenvolvimento econômico.

Como dito em laudas anteriores, as reformas educacionais do Estado Brasileiro concentraram-se na década de 1990, as quais introduziram mudanças significativas nos aspectos organizacionais e administrativos ao que diz respeito ao sistema de ensino. É salutar lembrar que os conceitos básicos, introduzidos na reforma educativa do Brasil, têm como fonte inspiradora as reuniões e conferências, como a de Jomtien – Conferência Mundial de Educação para Todos, que tinha como objetivo principal melhorar a educação e adequá-las aos interesses e imposições mundiais.

A esse respeito, Saviani (2008) acredita que, tanto a conferência realizada em Jomtien quanto as posteriores a ela, vêm orientando as reformas educativas em todo mundo, especificamente no Brasil, e possuem uma concepção de educação que reitera a ideia de que a educação é elemento fundamental para a formação do "capital humano", adequado ao novo cenário produtivo.

Nas últimas décadas, as discussões sobre políticas públicas tomaram uma dimensão de grande amplitude, devido ao avanço da democracia em todo o globo terrestre e, aos governos, tornou-se imprescindível fazer governabilidade, ou seja, criar condições adequadas para políticas públicas no âmbito nacional, regional/estadual e/ou municipal. Nesta mesma linha de raciocínio, Souza (2003) esclareci que as políticas públicas é:

“Campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações e ou entender por que o como as ações tomaram certo rumo em lugar de outro (variável dependente). Em outras palavras, o processo de formulação de política pública é aquele através do qual os governos traduzem seus propósitos em programas e ações, que produzirão resultados ou as mudanças desejadas no mundo real (Souza, 2003, p. 13).”

Percebe-se, a partir do esclarecimento de Souza que as políticas públicas são, ou deveriam ser a mola propulsora de ações governamentais que visam mudanças positivas para o setor público e privado, ancoradas nas necessidades reais da sociedade, porém os resultados esperados, na maioria das vezes, trazem um retorno muito mais ligado aos interesses do governo do que da sociedade civil. Azevedo (2003, p. 38) ressalta também que a “política pública é tudo o que um governo faz e deixa de fazer, com todos os impactos de suas ações e de suas omissões”.

Ney (2008, p. 72) ao aclarar o que vem a ser um Plano Nacional de Educação, dizendo que se trata “de uma política com uma visão de futuro” argumenta que “as

políticas de governo deveriam ser estabelecidas em função da política nacional para a sociedade”, isso porque as propostas, ações, projetos, e planos voltados para a educação são desenvolvidos a partir de pressões políticas externas, principalmente de tecnocratas dos países desenvolvidos.

Além disso, é através da política pública e, em particular, da política educacional, que empresários veem, desde a década de 1990, estabelecem seus interesses comerciais por meio de agendas e fóruns educacionais, com base nos preceitos do Banco Mundial. O setor educacional sempre demandou muitos debates, preocupações e em alguns momentos sócio-históricos representou uma ameaça a quem estava no centro do poder. Um exemplo disso se encontra no período da ditadura militar, período no qual, a sociedade civil ficou a parte das decisões acerca das políticas educacionais e, em que muitos intelectuais, profissionais da educação e estudantes foram perseguidos, presos, torturados e até assassinados.

De acordo com Shiroma, Garcia e Campos, (op. cit.) um pesquisador que vem contribuindo para com as análises sobre a política educacional é Ball (1998), segundo os mesmos esse autor:

“Aprofunda as relações global-local (Ball, 1998, 2001), e desenvolve sua abordagem de ciclo de política (Ball, 1994; Ball; Bowe; 1992; Ball; Bowe; Gold, 1992). [...] Ball (1994) reconhece a importância da análise do Estado, por ele considerada incluída no ciclo de política, mas afirma que qualquer teoria de política educacional que se preze não pode se limitar à perspectiva do controle estatal (253).”

A política educacional é estudada e compreendida por Ball como sendo um ciclo contínuo, o qual demanda muitas negociações, embates, encontros e desencontros de idéias globais e locais. Esses conflitos ultrapassam o texto e o contexto do diálogo da produção das políticas (documentos oficiais) encontrando campo fértil nas relações interpessoais no contexto da prática.

Ball na verdade, explica que esses contextos interligam-se e sua interpretação apresenta uma ideia menos hierarquizada sobre os processos de desenvolvimento das políticas. Os autores citados acima, acrescentam que na concepção de Ball:

“A convergência de políticas no mundo global pode ser explicada pelos vínculos e correspondências entre políticas de diferentes países que constroem o que ele denomina políticas genéricas, capazes de contribuir para a crescente colonização da política educacional pela economia e para os constantes empréstimos de reformas do mundo empresarial para o mundo educacional. Entre essas políticas genéricas ele situa: o neoliberalismo, a nova economia institucional, a performatividade, a teoria da escolha pública e o novo gerencialismo. Para Ball, a difusão dessas políticas é desenvolvida por intermédio das comunidades epistêmicas, ponto central de uma circulação internacional de ideias, e

por intermédio da construção do quadro discursivo no qual as soluções políticas são pensadas (ibidem, p. 271)."

De acordo com a explanação acima, é possível dizer que na construção de textos há interesses e crenças que advêm de diversas ideologias, concepções e contextos de influências, estes que são idealizados, primeiramente, na esfera macro para posteriormente serem incorporados na esfera micro, isto de maneira a parecer que são resultantes dos ensejos da sociedade que busca constantemente melhoria na qualidade da educação.

Mainardes (2007) ao tratar da política dos ciclos de aprendizagem revela que Ball além de apresentar os contextos de produção de políticas (contexto da influência, contexto da produção, contexto da prática), também apresenta o contexto de estratégias e o contexto de resultado, Mainardes diz que no que concerne a Ball (1994):

"O contexto dos resultados refere-se às relações entre efeitos de primeira e segunda ordem. Os efeitos de primeira ordem referem-se a mudanças na prática ou na estrutura que podem ser mais evidentes no sistema como um todo ou em lugares específicos. Os efeitos de segunda ordem referem-se a mudança nos padrões de acesso, oportunidades e justiça social (p. 167)."

Isso quer dizer que toda política educacional demanda mudanças, seja referente as estratégias de ensino, seja de aportes teóricos-metodológicos, seja no próprio sistema educacional. No tocante ao contexto da estratégia política, Mainardes (op. cit.) diz, a partir dos ensinamentos de Ball (1994) que "esse contexto demanda uma reflexão sobre as atividades e estratégias políticas para enfrentar os problemas identificados e as desigualdades criadas ou reproduzidas pela política" (Mainardes, 2007, p. 173).

Nesse sentido, pode-se afirmar que as políticas de currículo são políticas impregnadas de influências sócio-histórico-econômicos, logo podem ser chamadas de políticas culturais, uma vez que, assim como o processo sócio-histórico-econômicos configura-se em um processo dinâmico o processo de construção das políticas públicas, em particular, as políticas educacionais também são dinâmicas e mutáveis de acordo com o momento histórico.

Em linhas gerais, o cenário mundial, ocasionou desgastes na oferta dos serviços sociais públicos, inclusive na educação, abrindo o contexto para a transferência da educação da esfera política para a esfera do mercado, diminuindo sua condição de direito ofertando-a como consumo individual, de modo a exigir modernização e implantação de modelos gerenciais que adaptassem-na as exigências econômicas do mercado de trabalho. O mercado precisava de um novo tipo de trabalhador que fosse capaz de se moldar ao novo cenário existente no modo de produção.

1.3 Políticas Públicas Educacionais e Planejamento

Em relação ao conceito de planejamento, podem-se enumerar diversas definições e conceitos, dependendo do olhar a ele voltado, pois o planejamento é o primeiro tijolo de uma gestão, cujas funções implicam em formular um ou diversos planos detalhados interventivos com o objetivo de criar um diálogo harmônico entre o que se pede e o que se quer, ou seja, são planos que tendem a equilibrar as necessidades e as demandas utilizando os recursos que se possui. O planejamento é literalmente um processo que identifica as metas e os objetivos a serem alcançados que envolvem muitos passos que devem ser detalhados.

Para Azanha (1993), o significado do termo planejamento é muito ambíguo. Nenhuma ação de mudança será eficaz e eficiente, ainda que haja clareza a respeito dos objetivos dessa ação, sem um mínimo de conhecimentos das condições existentes numa determinada situação, sem um esforço de previsão das alterações possíveis dessa situação. Para o autor:

“Não há uma ciência do planejamento, nem mesmo há métodos de planejamento gerais e abstratos que possam ser aplicados à variedade de situações sociais independentemente de considerações de natureza política, histórica, cultural, econômica etc. (Azanha, 1993 p.70-78).”

Ou seja, Azanha explica que para cada caso, ou para cada tipo de situação problema, há que haver um planejamento específico, pois situações distintas requerem planejamentos também distintos, por isso nem sempre uma política pública educacional que deu certo em uma determinada região do país será igualmente eficaz em outras, uma vez que, mesmo pertencentes ao mesmo território nacional, cada estado e cada município, assim como também, cada instituição escolar tem ritmos e dinâmicas administrativas e gestoras igualmente distintas, além disso, as necessidades e as demandas sociais também podem ser diferenciadas.

Dentro desta perspectiva, Rocha (1995), considera:

“Embora a idéia de planejamento, no sentido de que “administrar é prever; e prever é investigar o futuro e preparar um plano de ação”, já constasse da obra de Fayol, o planejamento, como o entendemos hoje, só começou a ser sistematizado a partir da década de trinta e seu grande impulso ocorreu com o fim da segunda guerra, quando a necessidade de reconstrução, reativação e reorganização de empresas e nações exigia novos métodos de trabalho e de gestão. (Rocha, 1995)”

Analisando os conceitos apresentados por Azanha (1993) e por Rocha (1995), percebe-se que planejar requer um alto grau de sensibilidade no cenário atual, isto é, devem-se conhecer profundamente os pontos estancos, as necessidades e as

limitações para, a partir de então, desenvolverem-se planos de ações que venham a mudar o cenário atual para que se possa angariar, de fato, resultados positivos e alcançar a tão almejada educação de qualidade

É válido frisar que, para se alcançar os resultados almejados, faz-se imprescindível a visualização das barreiras reais e “invisíveis”, e essa visualização é uma das responsabilidades inerentes aos respectivos responsáveis, sejam eles sujeitos políticos, sejam eles gestores escolares, por isso, tanto são importantes as missões das políticas públicas, como as proposições e as metas contidas nos P.P.Ps - Projetos Públicos Pedagógicos de cada instituição escolar.

Como a educação é parte inerente a vida em sociedade, ela é repleta de complexidades ocasionada pelos cenários de incertezas e instabilidades constantes, e a esse respeito, Libâneo (2013) argumenta que:

“A educação é um fenômeno social. Isso significa que ela é parte integrante das relações sociais, econômicas, políticas e culturais de uma determinada sociedade. Na sociedade brasileira atual, a estrutura, social se apresenta dividida em classes e grupos sociais com interesses distintos e antagônicos; esse fato repercute tanto na organização econômica e política quanto na prática educativa. Assim, as finalidades e os meios da educação subordinam-se à estrutura e dinâmica das relações entre as classes sociais, ou seja, são socialmente determinados (Libâneo, 2013, p. 17).”

Esse cenário de complexidades e incertezas assegurado por uma dinâmica social dividida em classes e grupos sociais com interesses distintos e antagônicos requer no Estado novas atitudes, intervenções, responsabilidade e atribuições de acordo com a dimensão dos problemas, das necessidades e demandas da sociedade, fatores esses que impulsionam o Estado a encontrar soluções e ferramentas que o direcionem a planejar, analisar e avaliar ações que o possibilitem a definir tomadas de decisões com mais segurança e racionalidade. O planejamento público governamental tem a obrigação de explorar cenários atuais com o intuito de mudar a realidade existente em prol da sociedade.

Nessa perspectiva, Oliveira aclara que:

“[...] a cultura de planejamento do Brasil ainda vive um pouco da época do milagre econômico dos anos 1960 e 1970 e da utopia do “Estado desenvolvimentista”, ligada ao conceito de planejamento da primeira metade do século passado. [...] planejamento é um processo de decisão político-social que depende de informações precisas, transparência, ética, temperança, aceitação de visões diferentes e vontade de negociar e buscar soluções conjuntamente que sejam aceitáveis para toda a sociedade e principalmente para as partes envolvidas, levando continuamente ao aprendizado (Oliveira, 2006, p.282-284).”

A partir das palavras de Oliveira, é possível inferir que o planejamento político brasileiro educacional, pouco tem caminhado em direção as reais necessidades sociais hodiernas, uma vez que, além de esta está repleta de resquícios sócio-histórico-culturais de um modelo político retrogrado, ainda é imbuído de concepções e interesses que partem dos que detém e manipulam o poder, porém de maneira sutil e camuflada por meio de textos e discursos que tornam-se legítimos na medida em que as propostas, os projetos e as ações governamentais aparentemente primam pela seguridade dos direitos, da justiça, da igualdade e da equidade social.

Para implantar um bom planejamento estratégico é preciso implementar políticas consistentes, continuas e coerentes com o objetivo de gerar condições concretas para elevar a qualidade do ensino público oferecido a sociedade brasileira. Para isso sair do papel e ir para a prática, precisa-se planejar e executar, tendo uma visão além do imediatismo da política educacional atual. Sobre esse ponto, Rezende (2009) é de opinião que:

“O nível em que o planejamento estratégico é exercido também precisa ser levado na devida conta. A responsabilidade pelo planejamento estratégico não deve estar concentrada apenas nos órgãos centrais de planejamento. É importante que os órgãos setoriais estejam também habilitados a elaborar seus planos estratégicos, a traduzir esses planos em objetivos, metas e ações plurianuais, e a defender suas reivindicações nas instâncias decisórias do Poder Executivo e do Parlamento. Por seu turno, o planejamento estratégico no nível central deve contemplar os elementos necessários para avaliar os trade-offs entre distintas opções de alocação dos recursos disponíveis, tendo em conta os objetivos e as prioridades nacionais (Rezende, 2009, p.25).”

Fica subentendido através das palavras do estudioso que um dos motivos que leva a falhas nos resultados de políticas públicas é a dissociação que se faz entre a sua elaboração e implementação no processo de planejamento, como também a divisão equivocada de responsabilidades, pois, a concepção de que a responsabilidade pelo planejamento estratégico deve está a cargo unicamente dos órgãos centrais de planejamento, termina por inviabilizar a implantação e execução de algumas políticas públicas.

As escolas, por exemplo, podem apresentar visões distintas frente a uma mesma política pública educacional implantada igualmente em todas as escolas de um município ou de um estado, pois o planejamento e a forma de implementação de tais políticas públicas podem não corresponder a concepção de uma e de outra instituição, além do mais, pode também não corresponder a realidade e as necessidades da comunidade escolar de forma igual, isso porque, cada comunidade escolar tem suas especificidades,

sua cultura rotineira e uma dinâmica cotidiana também distinta. E de acordo com Oliveira (2006, apud. Melo 2013).

“Uma primeira escola vê o processo de planejamento de políticas públicas associado a atividades de elaborar-se planos, [...] outra visão de planejamento reconhece o papel da implementação, mas ainda enfatiza a elaboração de planos como chave primordial para o sucesso de políticas públicas. [...] segundo essa visão, muitos dos bons planos falham porque houve problemas técnicos na implementação, foram sabotados ou não foram implementados exatamente de acordo com o que foi indicado no plano. [...] Uma versão um pouco mais moderna desta visão de planejamento tenta adicionar uma componente de implementação no plano. Com isso priorizam-se alguns mecanismos de gestão da implementação dos planos para garantir que aquilo indicado no plano vai ser implementado. Esses mecanismos incluem monitoramento, auditorias e reuniões técnicas de acompanhamento. Porém, por mais que se fiscalize, os resultados muitas vezes ainda são insatisfatórios porque houve diversos tipos de problemas institucionais, muito do planejado não era executável ou as condições iniciais mudaram com o tempo. [...] Ainda temos a visão popular ou populista, ou “politicamente correta” nos dias de hoje, do planejamento com total ênfase na participação da população ou sociedade civil na implementação dos planos. Essa visão está em moda nos últimos anos, principalmente com as organizações multilaterais e alguns setores do governo. Aqui os beneficiários têm que ajudar a monitorar o projeto, denunciar, participar de assembleias etc. (Oliveira, 2006, p. 275-276)”

Na verdade, como há diversas concepções e nem sempre as escolares comungam das mesmas concepções e nem das mesmas demandas e necessidades, não basta implantar um ou outro plano político interventivo, deve-se haver antes de tudo um estudo empírico regional, setorial e in lócus, como também apresentação de forma clara e objetiva dos marcos teóricos embasadores de tais propostas, ou melhor, o planejamento público governamental, precisa obter uma maior maturidade e aprofundamento quanto aos aspectos práticos teóricos e uma maior transparência nos aspectos políticos relacionados as construções das políticas públicas educacionais. No tocante a isso, Cardoso Jr. e Siqueira, (2012 apud. Melo 2013) esclarecem que:

*“1. Em primeiro lugar, **dotar a função planejamento de forte conteúdo estratégico**: trata-se de fazer da função planejamento governamental o campo aglutinador de propostas, diretrizes, projetos, enfim, de estratégias de ação que anunciem em seus conteúdos as potencialidades implícitas e explícitas, vale dizer, as trajetórias possíveis e/ou desejáveis para a ação ordenada e planejada do Estado, em busca do desenvolvimento nacional. 2. Em segundo lugar, **dotar a função planejamento de forte capacidade de articulação e coordenação institucional**: grande parte das novas funções que qualquer atividade ou iniciativa de planejamento governamental deve assumir está ligada, por um lado, a um esforço grande e muito complexo de articulação institucional e, por outro lado, a outro esforço igualmente grande – mas possível – de coordenação geral das ações de planejamento. O trabalho de articulação institucional [...] deve envolver muitos atores, cada qual com seu pacote de interesses diversos e com recursos diferenciados de*

poder. [...] grande parte das chances de sucesso do planejamento governamental hoje depende, na verdade, da capacidade que políticos e gestores públicos tenham de realizar a contento esforço de articulação institucional em diversos níveis. Por sua vez, exige-se em paralelo um trabalho igualmente grande e complexo de coordenação geral das ações e iniciativas de planejamento, mas que, nesse caso, porquanto não desprezível em termos de esforço e dedicação institucional, é algo que soa factível ao Estado realizar. (Cardoso. Jr. e Siqueira, 2012, p. 965-966)”

A visão dos pesquisadores acima citado em relação ao planejamento público governamental, deixa claro que as possibilidades de sucesso dependem diretamente da ética e capacidade dos políticos e gestores de coordenar e direcionar os processos através de plano de ações com a participação dos diversos atores envolvidos na respectiva arena, incluindo a sociedade. Deixando claro que as políticas públicas são construídas e implantadas através de uma gestão democrática.

É importante destacar ainda que a reforma educacional está em processo de desenvolvimento e centrado sobre os sujeitos que possui o maior elo dessa política com a sociedade, que são o professor e o gestor escolar. Em diversos documentos internacionais está claramente destacando a relevância do papel dos professores e gestores escolares diante das novas tendências no cenário mundial, isso em relação às tarefas da educação. Os órgãos oficiais destacam por documentos oficiais (BM¹, 1995), como uma das causas mais relevantes dos graves problemas educacionais, entre eles, o insucesso do aluno. E as proposições internacionais estão dando maior destaque para os projetos de formação de professores e gestores escolares, os quais estão sendo abraçados pelo governo brasileiro.

Destacando a relação do Brasil com o Banco Mundial², Peroni (2003, p. 100) escreve: “O Brasil assinou acordo com o banco por dez anos, que “inclui e não inclui empréstimos”; quer dizer, o banco mais sugere as políticas do que investe dinheiro, [...] e dita as áreas onde se deve investi-lo; [...]”. Cardoso Jr. Acrescenta mais:

“Para tanto, torna-se imprescindível reequilibrar e ressignificar ambas as dimensões – planejamento governamental e gestão pública –, tratando-as como unidade de análise e de reconstrução das capacidades do Estado para o desenvolvimento nacional. Seja em termos analíticos, seja

²Criado em 1929, o Banco Mundial autodenomina-se como fonte vital de assistência técnica e financeira para ajudar os países em desenvolvimento a reduzir a pobreza através de projetos em áreas como educação, saúde, infra-estrutura, energia, proteção social e através do desenvolvimento de programas que ajudariam a melhorar a qualidade de vida das pessoas. Atuante junto ao Brasil desde 1949 financiou inúmeros projetos governamentais o que teria tornado o país o maior parceiro do BIRD, uma das suas instituições. Segundo consta no site do Banco, este realiza uma média de US\$ 1,8 bilhão em novos empréstimos por ano ao Brasil para financiar projetos implementados principalmente pelos governos estaduais e federal, e normalmente requerem contrapartida igual ao valor do empréstimo. Além disso, após a aprovação e entrada em vigor de um empréstimo, o país tem de implementar o projeto ou programa de acordo com os termos acordados com o Banco (BANCO MUNDIAL, 2012, apud. Melo 2013).

em termos práticos, de definição estratégica das políticas ou de condução cotidiana das ações, o binômio planejamento e gestão, até então tratado separadamente, precisa agora – e a conjuntura histórica é bastante propícia a isso – ser colocado em outra perspectiva e em outro patamar de importância pelos que pensam o Estado brasileiro e as reformas de que este necessita para o cumprimento de sua missão supostamente civilizatória. (Cardoso Jr., 2011, p.10)”

Decerto Cardoso Jr. visualiza a importância de uma mudança de modelo mental do próprio Estado em relação ao planejamento governamental e gestão pública, além disso, é preciso analisar as próprias capacidades do Estado de construir, realizar e monitorar o desenvolvimento nacional é preciso focar a prática de condução e monitoramento das ações relativo ao planejamento traçado para a eficácia e eficiência de sua missão constitucional.

A política pública educacional brasileira, não deve ter como objetivo único e exclusivo, resultados que apenas tenham como respostas mensuráveis quantitativas, pois o número deve ser equivalente à qualificação básica e a formação pessoal e social na realidade sócio educacional e no desenvolvimento econômico de toda uma nação. Nessa linha de raciocínio, o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes - PISA (2009) objetivou os seguintes dizeres:

“Um dos objetivos fundamentais dos formuladores de políticas é capacitar os cidadãos para que usufruam dos benefícios de uma economia mundial globalizada. Assim, seu foco vem sendo direcionado para o aprimoramento das políticas educacionais, garantindo a qualidade do provimento dos serviços, uma distribuição mais equitativa das oportunidades de aprendizagem e incentivos mais vigorosos para alcançar maior eficiência na escolarização. Essas políticas fundamentam-se em informações confiáveis sobre a qualidade da preparação para a vida que os sistemas de educação oferecem aos estudantes. No entanto, em uma economia global, o padrão de medida do sucesso já não é apenas o aprimoramento dos padrões nacionais, mas envolve o desempenho dos sistemas de educação em termos internacionais. [...] (PISA 2009, In. OECD, 2010, p. 03).”

Numa visão crítica “globalizada”, devem-se observar os meios e os fins desse Programa Internacional, no que tange a realidade espaço territorial e econômico de cada Estado e Município brasileiro.

O princípio teleológico da política pública educacional do PISA reza que o principal objetivo das políticas educacionais é capacitar os cidadãos para que usufruam dos benefícios de uma economia mundial globalizada porém deve-se ser considerada a realidade brasileira, esta que objetivamente tem os princípios e normas que constituem nosso país, que é internacionalmente conhecida como a República Federativa do Brasil, composto por ideologias sociais, decorrente de uma prevalência dos direitos humanos e o respeito à principiologia da solidariedade entre o povo brasileiro.

Não é à toa, que nossos constituintes originários, dentre eles, o emérito e saudoso jurista Rui Barbosa e nosso presidente constitucionalista Ulisses Guimarães fizeram parte da Assembleia Nacional Constituinte, a qual promulgou em 05 de outubro de 1988 a Constituição da República Federativa do Brasil, buscando verdadeiramente um Estado Democrático Social, a qual objetivou como fundamento da República construir uma sociedade solidária, garantindo o desenvolvimento nacional, assegurando aos cidadãos direitos sociais, tipificado em seu Art. 6º o direito a educação, ao trabalho, a proteção à infância dentre outros.

Nossa vigente Constituição, acima supracitada, diferentemente da Constituição do Império de 1824, privilegiou os interesses e direitos fundamentais, decorrentes de um regime de governo Democrático, onde: os direitos sociais; os direitos e garantias individuais e coletivos; e o regramento dos limites estatais, frente ao interesse público.

Como citado acima, a Constituição do Império foi outorgada com forte influência dos ideais liberais clássicos dos séculos XVIII e XIX, traços inerentes à época da Independência Americana e da Revolução Francesa. Assim sendo, a atual Constituição prima por igualdade de direito, justiça social, equidade e por uma educação que forme o ser humano em sua completude, isto é, uma educação que norteie o pleno desenvolvimento físico, intelectual, social e espiritual, pois entende-se que a formação educacional deve ser holística, uma vez que, são indissociáveis corpo, cérebro e espírito, logo, uma política pública educacional não deve primar apenas pela capacitação dos cidadãos para usufruírem dos benefícios de uma economia mundial globalizada. Se assim o for, o que se está sendo levando em conta é uma formação de um sujeito meramente consumista e individualista.

A política pública educacional brasileira perpassa ainda por outras questões, uma dessas outras questões diz respeito ao profissional da educação, ou melhor, relaciona-se ao docente e sua práxis, pois o cenário da educação em nosso país é de total descontentamento dos profissionais, isso porque, é evidente que o mesmo é sobrecarregado de trabalho, stress, fatores esses que culminam em adoecimento e em um estado emocional de baixa autoestima, enveredando esse profissional ao desenvolvimento de ansiedade e de sensação de impotência em relação às cobranças da sociedade e dos órgãos administradores.

As políticas públicas voltadas à educação têm como fonte norteadora a inclusão social, pois tal foco se globalizou em um padrão internacional, conclamada pela Declaração Universal dos Direitos Humanos DUDH (UNESCO, 1948), Declaração de Jomtien (1990) – Educação para Todos, Declaração de Salamanca (1994) – Educação Especial e outros. Documentos esses que demonstram claramente os avanços sociais e

os interesses econômicos da economia capitalista globalizada. As propostas políticas oficiais têm como principal intenção atender as pressões internacionais, pressões essas que serão pano de fundo para o Plano Nacional de Educação – PNE (BRASIL, 2001) e o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE (BRASIL, 2007), ou seja, ambas bebem na fonte de documentos internacionais (Leme, 2011).

O Plano Nacional de Educação – PNE representa a política pública de educação do estado brasileiro, que tem como base: a educação como direito, a educação como instrumento de desenvolvimento econômico e social e a educação como fator de inclusão social. Devido ao tempo de abrangência ser superior a qualquer governo que possam a vir passar, neste caso o PNE busca assegurar à continuidade das políticas dando um caráter plurianual, mesmo com a blindagem, a descontinuidade das políticas educacionais poderá sofrer alterações, devido a mudanças de governo (Ferraz, 2011).

O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE representa a política pública de educação do atual governo brasileiro, que possui um conjunto de programas de melhorias do sistema educacional, que abrange a gestão educacional, a formação de professores e dos profissionais de serviços e apoio escolar, as práticas pedagógicas, a avaliação, a infraestrutura física e os recursos pedagógicos e, a apesar de disso, a educação como um direito de todos entra em choque com as adversas condições sociais em funcionamento na sociedade (Ferraz, 2011).

O docente Brasileiro vive uma realidade de salários baixos e o desprestígio por parte da sociedade e do alunado, além da insegurança quanto ao vínculo de trabalho. Esses são fatores que terminam interferindo diretamente na prática educativa, de modo que um professor mal remunerado, que sofre agressões físicas e/ou verbais tende a desenvolver, uma práxis, meramente a título de obrigação, sem que esta esteja ancorada no paradigma sócio-histórico-construtivista, pois o profissional desmotivado tende a trabalhar sem prazer, sem garra e dedicação e, essa ausência termina por repercutir negativamente na “qualidade” do ensino.

Nesse sentido, as políticas públicas não devem visar apenas à implantação de programas, propostas, projetos e ações direcionadas exclusivamente para o alunado, mais também para o docente, uma vez que, este é o agente de uma forma ou de outra põe as políticas públicas educacionais em prática por meio de sua, práxis, docente diária.

Além disso, é difícil falar em melhoria na qualidade da educação, da importância de se desenvolver políticas públicas educacionais equitativas sem considerar as reais necessidades de implementação de política voltada para a valorização do profissional da área, pois as políticas públicas devem ser pensadas também em prol de quem tem a

educação como seu único meio de sobrevivência em meio um modelo econômico capitalista perverso e manipulador.

Frente a essa questão, Libâneo, (2013) explica que:

“Na sociedade moderna, o Estado (poder público) tem o dever constitucional de assegurar ensino público, estabelecendo uma política escolar que viabilize esse dever e determinando um programa de educação geral, igual para todos os membros da sociedade. Ao estabelecer objetivos de âmbito nacional, o Estado não só organiza o sistema de ensino como pretende também a unificação nacional e o desenvolvimento cultural da sociedade. Se não tem sido assim, cabe à própria sociedade organizar-se e exigir o cumprimento dessas responsabilidades sociais. Entretanto, sabemos que a política escolar expressa interesse e objetivos das forças sociais e políticas que hoje controlam o Estado. Esses interesses quase sempre não coincidem com os interesses majoritários da sociedade, pois mantêm a escola para preservação das relações sociais vigentes. [...]. Na medida em que o saber escolar é colocado em confronto com a prática da vida real, possibilita-se o alargamento dos conhecimentos e uma visão mais científica e mais crítica da realidade. Se é verdade que a política escolar visa preservar a organização política e econômica vigente através das práticas escolares, é verdade também que ela expressa as contradições da sociedade, de modo que os seus resultados podem levar à contestação da ordem social; a sociedade política não é um bloco compacto e harmonioso. (Libâneo, 2013, p. 147 -148).”

Em linhas gerais, isso quer dizer que, não é do interesse dos governantes desenvolverem um modelo político educacional que atenda de fato os anseios e interesses da sociedade civil como um todo integrado, e isso vem sendo evidenciado por meio da lacuna no investimento em formação continuada dos gestores e docentes. Como descrito por Carvalho (2012):

“[...] consideradas como resultado das contradições sociais que repercutem na estrutura, na organização e nas ações do próprio Estado capitalista e que explicam sua atuação contraditória na criação de condições que favoreçam ao mesmo tempo a acumulação de capital e a reprodução da força de trabalho. Isto significa que as políticas públicas devem ser analisadas como expressão das relações sociais e não apenas como resultado da vontade/imposição de uma classe em particular (Carvalho, 2012, p. 25).”

Em outras palavras, são produzidas orientações políticas sugerindo uma pretensa valorização do magistério. Contudo, observa-se que as mudanças ocorridas nas condições de trabalho docente a partir dessas mesmas orientações, têm implicado em sobrecarga, em maiores exigências e em responsabilização crescente desses profissionais, razão pela qual fomos levados a supor que estas políticas possuem um caráter contraditório.

Ou seja, as políticas de valorização, ao reconfigurarem as várias dimensões do trabalho docente, tornaram-se um aparato legal que, ao invés de promover a valorização

Luiz Gonzaga da Silva Neto. POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco e o Desafio do desenvolvimento de Competências em Gestão.

do docente conforme reivindica a categoria, têm conduzido esse trabalho à precarização, conforme abordaremos na seção seguinte.

CAPÍTULO 2 - FORMAÇÃO CONTINUADA

2.1 O Momento Sócio-Histórico Político e a Emergente necessidade da Formação Continuada para Gestores Escolares

O mundo vem passando por profundas transformações a mais ou menos três décadas a partir do surgimento do modelo político econômico globalizado. Transformações que vem alterando a maneira de pensar, de perceber as coisas, de interagir, de trabalhar, de fazer negócios, de fazer política, de criar e de desenvolver novos conhecimentos.

Nesse contexto de mudanças inclui-se a forma de conceber a relação professor aluno e o processo de ensino e aprendizagem, assim como também, sobre as atribuições do gestor escolar, visto que, a maneira de ensinar e de construir conhecimento foram ressignificados, a gestão educacional também não é mais vista como sendo atos administrativos isolados, individuais e autoritários e, neste prisma, atualmente fala-se muito sobre a importância e a necessidade da formação continuada não apenas para os docentes, mas sobretudo para os gestores das escolas, pois, embora estes não estejam na sala de aula regendo aulas, nesse momento sócio-histórico repleto de mudanças, estão sendo vistos como corresponsáveis pelas ações pedagógicas, pelo desenvolvimento dos estudantes e pela melhoria da qualidade da educação e do ensino.

Diante desta atual realidade torna-se importante para o aprofundamento do presente estudo entender o objetivo, o significado e a concepção da formação continuada na visão dos gestores educacionais para assim compreender-se melhor o exercício de suas atividades, em adição para compreender-se também as combinações de diversos fatores, que juntos, podem vir a contribuir para com a formação gerencial, de forma que este seja eficaz dentro do processo de ensino e aprendizagem no âmbito educacional.

É válido ressaltar que a formação continuada pode contribuir de forma significativa na práxis gerencial provocando as necessárias mudanças de postura no fazer administrativo e pedagógico, formando desta maneira profissionais competentes, instruídos através de uma fundamentação teórico-prática adequada e consistente que possibilitará a capacidade de auto-avaliação e compreensão crítica dos cenários que compõem e influenciam o contexto educacional.

Atualmente a gestão pública busca consolidar suas ações administrativas com o mesmo foco das ações empresariais do setor privado. Desta forma, as ações do gestor das escolas públicas tentam buscar uma qualidade de serviços através do aumento da eficiência, na redução de tempo e custos, no controle, no acompanhamento e avaliação

dos processos de desempenho gerenciais e pedagógicos. Segundo o discurso corrente, a gestão pública deve buscar a flexibilização dos processos, para uma melhor organização e qualidade dos serviços e atenção aos interesses do público usuário. (Luz e Jesus, 2006, p 16).

A formação continuada de gestores na área da educação vem sendo bastante discutido através de teses e dissertações, o que demonstra que os processos e as experiências, assim como os impactos nos sistemas educacionais, têm a necessidade de aprofundamento do discurso. No tocante a isso a UNESCO revela que:

“As discussões que então ocorrendo em torno da profissionalização da gestão educativa deixaram evidente que não seria mais possível continuar a improvisar num setor de reconhecida importância para o futuro dos países. A profissionalização da gestão, que antes só tinha assento nos bancos acadêmicos, ganhou status de instrumento estratégico para o êxito da política educacional. (UNESCO, 2000, p. 4)”

Nos dias de hoje, a gestão educacional é uma das questões em destaque não só no meio acadêmico, mas também na mídia e no mundo como ficou claro na citação acima, isto implica diretamente na necessidade de serem desenvolvidos projetos políticos educacionais voltados especificamente para a formação inicial e continuada do gestor escolar, uma vez que hoje compreende-se o conhecimento como sendo algo transitório e inacabado.

Logo, a partir desta linha de pensamento, entende-se que nenhum profissional está pronto e acabado, assim sendo, a formação continuada é necessária e indispensável para todos profissionais de todas as áreas e, especificamente, para os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem direto ou indiretamente, pois estes têm a construção do conhecimento como o maior objetivo de seu labor.

Nos dias de hoje, é fundamental que o gestor da escola tenha competência e habilidade para lidar com os mais variados assuntos, questões e problemáticas sociais que vão além de sua formação, de sua prática administrativa, pois:

“[...], “as competências são importantes metas da formação. Elas podem responder a uma demanda social dirigida para a adaptação ao mercado e às mudanças e também podem fornecer os meios para aprender a realidade e não ficar indefeso nas relações sociais” (Perrenoud 1997, 32).”

Ou seja, Perrenoud, alerta para a devida preparação de qualquer profissional para lidar com as adversidades sociais e, hoje, é inegável a urgência de se ter nas escolas um corpo docente, um gestor e funcionários de maneira geral competentes não no que diz respeito às suas funções e práticas, mas sobretudo, no tocantes as relações sociais cotidianas. Desta forma, é evidente a urgente necessidade de serem ofertados

programas de formação continuada para gestores escolares, visando a construção e consolidação das competências como metas a serem alcançadas.

São muitos os programas governamentais direcionados aos docentes em prol do melhoramento da educação e do ensino, porém ainda é relativamente incipiente as ações e projetos políticos direcionados ao aperfeiçoamento dos gestores escolares. Conquanto, no Estado de Pernambuco no ano de 2011 foi firmado um convênio entre a Secretaria de Educação de Pernambuco e a Universidade de Pernambuco dando origem ao Programa de Formação Continuada de Gestores de Pernambuco – PROGEPE, programa este composto por três fases: Curso de Aperfeiçoamento, Especialização e Mestrado, tendo como público alvo professores da Rede Estadual que desejam candidatar-se ao cargo de gestor escolar e gestor pedagógico (diretor e diretor-adjunto).

Como é possível ver, esse estado brasileiro, vem investindo na formação continuada para gestores educacionais a mais ou mesmo quatro anos, tempo relativamente curto, visto que, os recursos financeiros governamentais direcionados a programas de formação continuada para docentes não é algo tão novo, muito embora, ao longo dos anos os programas e ações governamentais voltados para o aperfeiçoamento dos mesmos venham ganhando novas nomenclaturas e sentido.

Sobre isso, Freitas assegura que:

“[...] no Brasil, historicamente, os modelos predominantes de formação continuada têm privilegiado uma concepção instrumental do trabalho docente (Alarcão, 1998; Alonço, 1999). Esse tipo de concepção operacionaliza as práticas de formação continuada como uma espécie de preparação técnica dos professores, tendo em vista a replicação unívoca por eles das propostas elaboradas pelos especialistas das diversas instâncias governamentais. O professor, quase sempre, tem sido significado como um indivíduo passivo, um executor prático das propostas previamente determinadas, reduzindo o saber docente ao “como fazer”, ou seja, aos procedimentos relacionados com a transmissão (Freitas, 2005, p. 18).”

Fica evidente através das palavras de Freitas, que os programas de formação continuada vêm sendo ao decorrer dos anos resinificados no que diz respeito a nomenclatura e a concepções, contudo, o profissional em formação é formado sob a égide, querendo ou não, das propostas governamentais imbuídas de certos valores, crenças e concepções, pois, mesmo que as percepções acerca da formação continuada mudem, ganhem novos significados, os programas serão sempre posto em prática através de outros profissionais especialistas que têm seu modo de ensino e atuam segundo um modelo de ensino instrumental, o qual acreditam ser o ideal para aquele público, desconsiderando, na maioria das vezes, sua trajetória histórica enquanto sujeito comum e enquanto profissional da educação.

Isto é bastante comum nos cursos de formação continuada para professores, será que é diferente no processo de formação continuada para gestores educacionais? Continuando esclarecendo sobre o assunto, Freitas (op. cit., p. 19) acrescenta que:

“[...] os professores são estimulados a produzir práticas de ensino voltadas para o desenvolvimento crítico dos alunos e para a construção de uma aprendizagem ativa, criativa e autônoma. Enquanto que, no concreto, quando eles estão na condição de “alunos” dos cursos de formação, privilegia-se o tratamento formal das informações, dissociando-se conteúdo e método e desconsiderando-se a reflexão sobre a sua prática pedagógica. Acredita-se que a competência é uma decorrência espontânea dos conhecimentos acumulados no processo de formação (Cappelletti; Lima, 1999). Segundo Santos (1998), esse tipo de intervenção aparece quase sempre referido aos problemas encontrados na prática dos professores, podendo visar tanto a “conscientização” dos docentes em relação aos princípios normativos vinculados à sua prática quanto motivá-los para o exercício da sua função.”

Freitas deixa evidente que, as ações advindas dos especialistas que ministram os cursos de formação são autoritárias na medida em que os formandos são direcionados ao desenvolvimento de uma práxis pedagógica que norteie a construção do saber escolar dos alunos de forma crítico/reflexivo, conquanto, isso não ocorre com eles (os docentes em processo de formação continuada), visto que, os mesmos não são estimulados a desenvolverem o exercício da auto avaliação, da reflexão sobre sua ação docente e sobre sua maneira de se relacionar com os estudantes.

Ainda tratando da formação continuada para os profissionais da educação, Freitas (ibidem, p. 20-21) revela que, há distintas perspectivas de ensino direcionadas para a formação escolar das crianças, dos jovens e dos adultos do ensino básico e, essas mesmas perspectivas são visualizadas nos programas de formação continuada para os profissionais da educação e, de acordo com ele:

“[...], um dos autores que têm discutido os paradigmas de formação [...], na atualidade, é Kincheloe (1997). Em sua obra A formação do professor como compromisso político, ele identifica a existência de quatro grandes paradigmas de formação dominantes nesse final de século: o behaviorístico, o personalístico, o artesanal tradicional e o orientado para a pesquisa. O primeiro estaria, segundo o autor, baseado no imaginário cientificista cartesiano-newtoniano, assim como na psicologia behaviorista. Sua característica principal é que o conhecimento, a habilidades e a competência aprendida pelos professores são considerados relevantes tão somente valendo-se das definições que são produzidas pelos especialistas sobre o que seria um “bom ensino” (p. 199). No paradigma personalístico, por sua vez, a ênfase são as teorias cognitivas psicológicas, privilegiando-se também a habilidade do professor para reorganizar a percepção e a crença dos alunos sobre o ensino dos conteúdos específicos. Desse modo, a formação focaliza-se no desenvolvimento pessoal do docente e, do mesmo modo que na ‘educação behaviorista, a educação personalista do professor é social e politicamente descontextualizada (p. 200). No terceiro modelo, o

professor é visto como artesão semiprofissional que adquire competência através de situações de aprendizagem “tipo experiência”, pressupondo, também, que os alunos são “resistentes” à assimilação do conhecimento e da aprendizagem científica. Finalmente, no modelo orientado para a pesquisa, valoriza-se o cultivo de habilidades investigação sobre o processo de ensino. A formação, nesse modelo, é mais do que uma atividade prática na qual os professores executam determinadas atividades e experiências previamente determinadas. Ela é, sobretudo, um processo capaz de desenvolver a consciência política do professor, estimulando-o a problematizar sua prática no interior do contexto social mais amplo.”

Essas perspectivas de formação continuada não se aplicam apenas aos professores, mas sobre todos os profissionais da educação, inclusive sobre os gestores das escolas, conquanto, atualmente é visível a necessidade de uma formação voltada para a democratização das ações dos gestores, como rezam a Constituição Brasileira de 1988 e a LDBN 9.394/96 e, é possível na medida em que os especialistas formadores desses profissionais da educação primem pela formação sob a orientação para a pesquisa, caso contrário, os programas de formação continuada não passaram de uma simples tentativa governamental de mostrar a população brasileira que está investida na qualidade da educação e do ensino por meio da qualificação desses profissionais.

Assim, a melhoria da qualidade da educação e do ensino está intimamente relacionada com a forma de pensar, de agir, de se relacionar e dialogar do gestor com o corpo docente, com os demais profissionais da escola, assim como também com os estudantes e seus familiares, pois ele, como educador atuante nos dias de hoje, tem o dever de se auto avaliar, de comungar das mesmas ansiedades relativas as questões da escola e aos aprendizes no que diz respeito a garantia da qualidade do ensino e a permanência dos mesmo no âmbito educacional, isso de forma empática, solidária e dialógica.

Para que isso ocorra, a formação continuada é algo de extrema necessidade, isso porque, é através dela que o gestor terá a oportunidade de vivenciar e de partilhar, durante o processo de formação, conhecimentos e experiências que são de suma importância para a sua práxis diária como administrador pedagógico. E, como atualmente é consenso a gestão democrática, muitos profissionais da educação que já atuaram e ainda atuam como diretor escolar, têm acesso aos princípios da gestão democrática justamente durante nos programas de formação continuada, através dos quais, eles airam aprimorados no que diz respeito ao labor gerencial democrático.

Por isso, é salutar dizer que um profissional, na visão de hoje, nunca está formado, pois espera-se que os trabalhadores, praticamente, de todas as áreas estejam em continuo processo de formação profissional, isso justifica-se pelo fato do

conhecimento ser um produto dinâmico, provisório e nunca acabado, ou seja, o profissional sempre deverá estar em processo de formação devido a sua particularidade e característica.

Como descrito por Rocha (2013, p. 71): A palavra formação significa “um conjunto de elementos formadores de um corpo, de um grupo, etc.” (Ximenes, 2000, p. 446) e, no caso da formação educacional dos gestores, esses elementos são representados por um conjunto de teorias, práticas, experiências e saberes que devem nortear a conduta do gestor.

E é nesse prisma que a formação continuada se faz necessária e indispensável, visto que, como dito por Rocha, os elementos compositores do gestor escolar são as teorias, as práticas, as experiências e os saberes, logo, como tudo muda muito rápido ultimamente no que diz respeito ao conhecimento a formas de aquisição do mesmo, o gestor escolar deve sim ter acesso a programas de formação continuada especificamente para ele, se não, ficará inerte no tempo, pondo em prática ações administrativa ultrapassada que não condizem com a atual realidade sócio-histórica do país e do mundo.

Vale lembrar que o processo de construção do conhecimento além de dinâmico é também coletivo, englobando um contexto de interação entre os sujeitos, a realidade e diversos atores dentro do ambiente social, cultural e econômico. Portanto, é necessário que o profissional possa refletir criticamente a respeito das demandas sociais, de sua função nesse contexto e da necessidade de formação contínua ao longo de sua carreira profissional. Desse modo, é necessário que o professor saiba lidar com a informação, transformando-a em conhecimento, repense suas funções e redimensione sua relação com o saber e com a cultura (Luz e Jesus, 2006, p 22).

O gestor educacional tem um papel fundamental no processo de construção das diretrizes administrativas diante dos diversos cenários organizacionais dentro do âmbito educacional como: negociação, conflitos, gestão participativa, discursos, valores, interesses pessoais, dificuldades e compromisso. Cabe exclusivamente a ele implantar ações para viabilizar a formação continuada dentro do espaço escolar.

Dentro desta linha, Abdalla (2000, p.190) aborda:

“Um dos aspectos principais para compreender a formação e o desenvolvimento profissional dos professores é entender que a prática do professor é o que traz de suas experiências: são os conhecimentos em situação. Conhecimentos que giram em torno das seguintes dimensões: a) de si mesmo (visão de mundo; filosofia pessoal; imagem e ritmo que pretende imprimir a realidade rituais pedagógicos tec.); b) de seu meio (a relação com a classe; com seus pares; com a comunidade e com o contexto social mais amplo); c) da matéria de ensino (sob o ponto

de vista científico e também pedagógico/didático); d) da organização e articulação curricular da escola; e) da gestão da escola e de seu projeto político pedagógico.“

Devido ao desenvolvimento e ao avanço da tecnologia mundial, a globalização, a abertura e expansão dos mercados, bem como as mudanças das bases produtivas e sociais, surgem à necessidade de acompanhar um novo cenário econômico globalizado, como consequência, surge também à necessidade de uma nova forma de gerir na busca de encontrar um modelo de conexão universal, deixando para trás o conceito individualista em direção a uma competência coletiva.

Dentro do contexto da formação do gestor escolar, precisamos ressaltar a prática educativa que busque estabelecer um critério de qualidade com relação ao ensino aprendizagem. O cenário atual do mundo do trabalho impõe novos aspectos e configurações para o gestor escolar, e a formação continuada como prática e política é fundamental para obter a qualidade no trabalho pedagógico, pois segundo Machado:

“Mais do que apropriar-se de um estoque de conhecimentos, importa aprender a articular esses conhecimentos com situações concretas e, sobretudo aprender a transitar entre novas informações e situações de permanente mudança. Torna-se relevante o como aprender as competências transversais e a interdisciplinaridade. A aprendizagem, em consequência passa a ser o foco da formação e o aprendizado coletivo uma das questões fundamentais a ser considerada. Novos métodos passam a ser utilizados, inclusive com uso de tecnologias e de modalidades de formação à distância. Ganham valorização, também, todas as formas de aprendizagem coletiva no trabalho, que favoreçam ganhos de autonomia institucional e de desenvolvimento profissional. A troca de experiências, a formação de redes, o intercâmbio, os seminários de relatos de casos, o auto-estudo, entre outros, são indicados como estratégias a serem utilizadas nos programas de formação continuada e em serviço, dos gestores escolares, desde que contextualizados na prática dos profissionais e no projeto institucional da escola. (Machado, 2000, p. 103-4)”

O processo de formação do gestor escolar passa pela apropriação do conhecimento interdisciplinar com o aprofundamento em conteúdos administrativos e pedagógicos, bem como o conhecimento científico. Deste processo se desenvolve criticamente a capacidade de gerir mudanças através da ação de direcionar, organizar, administrar, coordenar e liderar; ações estas que tornam-se prerrogativa e responsabilidade na busca da qualidade educacional. Sobre os princípios da responsabilização Brooke (2006) esclarece:

“A disputa entre as nações ricas por um lugar competitivo no mercado global tem levado os governos a se preocuparem cada vez mais com os resultados dos seus sistemas de educação. [...] Essa exigência por maiores informações sobre os resultados dos sistemas escolares tem sido respondida pela implementação de políticas de accountability, ou

seja, de responsabilização, mediante as quais se tornam públicas as informações sobre o trabalho das escolas e consideram-se os gestores e outros membros da equipe escolar como corresponsáveis pelo nível de desempenho alcançado pela instituição (Brooke, 2006, p. 378)."

Dentro desta perspectiva, é preciso construir uma matriz de competência específicas ou um perfil profissional para a formação dos gestores escolares, considerando sua totalidade, que deve configurar um processo que deve ser coeso, coletivo, compartilhado, sem esquecer-se de vista o contexto social.

O desenvolvimento do processo de formação continuada para a gestão escolar precisa compreender o trabalho educativo, tendo como direção o desenvolvimento da visão estratégica mediante aos problemas e demandas pedagógicas. O cenário educacional atual é de constantes mudanças, quebrando os paradigmas do mundo do trabalho, produzindo grandes modificações no processo e na organização dos trabalhos educacionais e consequentemente na gestão escolar.

É de fundamental importância para prática do gestor escolar, a perseguição pela qualidade da educação que envolve o desenvolvimento de recursos pedagógicos e sociais. Além do conhecimento profissional teórico e científico, é preciso mergulhar no mundo da ética como alicerce para implantação e efetivação da gestão democrática, e no tocante a isto, Paula e Schneckenberg dizem que:

"O tema gestão escolar democrática é discutido, atualmente, pois procuram soluções para uma transformação no sistema atual de ensino, destacam-se as mudanças que se direcionam a descentralização do poder, a necessidade de um trabalho realizado com ampla participação de todos os segmentos da escola e da comunidade, para envolver a sociedade como um todo. Considera-se que esse processo é de grande relevância e importância para o início de uma transformação, é necessário que ele ocorra por etapas, proporcione um ambiente de trabalho que seja favorável a essas inovações, buscam-se pessoas preparadas e motivadas, que se envolvam, sujeitos que participem direta ou indiretamente desse processo educacional. (Paula e Schneckenberg, 2008, 2)."

Através das explicações dos autores acima citados, fica evidente que a qualidade da educação e a gestão democrática são processos que estão ligados interdisciplinarmente e se desenvolvem em conjunto, e, vale salientar que existem elementos de aspectos técnicos específicos da gestão escolar que se envolve radicalmente com os aspectos econômico, políticos e sociais.

É necessário que a formação continuada seja concebida como construção teórica, revisão, fundamentação, organização, descoberta, ação, pesquisa e reflexão e não como uma simples ferramenta de aprendizagem de novas técnicas, atualização de métodos pedagógicos ou atualização sobre as últimas inovações tecnológicas. Em resumo, a

formação continuada deve se estender para uma reflexão crítica sobre a prática, indo além do cotidiano da sala de aula, para compreensão da realidade social e garantir as pessoas a sua formação cidadã.

2.2 Formação Continuada para Gestores Escolares Assegurada pela Legislação Brasileira

As propostas de formação continuada destinada aos gestores escolares devem incentivar, motivar e direcionar os formandos a desenvolverem o exercício contínuo da auto avaliação, da cooperação, da solidariedade, da empatia, reflexão e da flexibilização, para que eles não sejam como outrora, autoritários e incompetentes no que diz respeito às questões pedagógicas.

Atualmente, a formação continuada para os profissionais da educação, e em particular para os gestores, vem ganhado tanto destaque nos discursos das políticas públicas educacionais que a LDBN estabelece no Art. 61 que:

“Art. 61, II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas (BRASIL, 2006).”

Fica evidente nessa lei que o profissional da educação ideal para assumir o cargo de gestor escolar é o pedagogo, além disso, fica claro também que sua graduação não deve ser apenas na modalidade de Licenciatura, se assim for, o docente que desejar administrar escolas deverá fazer pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado) na área da gerencia educacional.

Quanto as modalidades e dos recursos dirigidos para a formação continuada, a LDBN assegura no § 2º do Art. 62 que “a formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância”, no caso dos docentes e dos gestores educacionais, isso fica a cargo dos governantes estaduais e/ou municipais, uma vez que os mesmos já atuam como servidores públicos.

Ainda ressaltando a importância da formação continuada para os gestores das escolas públicas o Art. 63 assegura no inciso II que dever-se-á haver - programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica; III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

O gestor educacional é tão importante para o bom desenvolvimento dos estudantes e para a equidade social que o Ministério da Educação – MEC criou no ano de 2007 o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, este contendo inúmeros planos e projetos em prol da melhoria da qualidade da educação e do ensino, entre os vários programas destinados a este objetivo, encontram-se o Programa Escola de Gestores, este que é:

“Programa para a formação continuada em serviço, semi-presencial, de gestores de escolas públicas estaduais e municipais das cinco regiões brasileiras. O seu foco é a atualização dos saberes profissionais dos gestores que dele venham a participar, por meio do fornecimento de subsídios e do acompanhamento de suas ações no próprio local de trabalho. Objetivo: Oferecer subsídios aos gestores escolares para que eles possuam as ferramentas específicas, de acordo com os novos marcos legais e o contexto da gestão democrática do ensino, para viabilizar e assegurar o direito à educação escolar básica com qualidade social. A quem se destina: Diretores, vice-diretores, secretário de escola, supervisores educacionais, orientadores educacionais, coordenadores de área e educadores da Educação Básica pública. Tipo de apoio: Formação de Gestores para melhor desempenho de suas funções. Unidade Administrativa Responsável: Secretaria de Educação Básica – SEB (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007, p. 12).”

Ao contrário do que se pensa, esse programa não visa apenas a formação continuada do gestor da escola, mas também de outros profissionais, exceto os docentes, que têm a educação como o objeto de seu fazer diário. Outro programa do FNDE também direcionado aos gestores educacionais e demais profissionais da educação é o Programa Formação pela Escola, este que é:

“Uma ação de capacitação de gestores, técnicos e conselheiros escolares, na modalidade de educação a distância, visando à adequada utilização dos recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, nos programas: a) Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE b) Programa Nacional da Alimentação Escolar – PNAE c) Programa Livro Didático – PLi d) Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar – PNATE. Objetivo: Capacitar gestores, técnicos e conselheiros escolares visando à adequada e parcimoniosa utilização dos recursos do FNDE. A quem se destina: Gestores, Técnicos e Conselheiros de estados e municípios das redes públicas de ensino e que trabalham com os programas listados. Tipo de apoio: Capacitação das equipes estaduais e municipais na modalidade de educação a distância, promovendo a divulgação dos conteúdos específicos. Unidade Administrativa Responsável: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. Secretaria de Educação a Distância (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, op. cit. p. 22).”

Como é possível perceber, nos últimos anos o Ministério da Educação vem desenvolvendo vários programas objetivando a oferta de uma educação e ensino de qualidade e, para isso tem investido em programas de capacitação e de formação continuada para todos os profissionais da área, inclusive, para os gestores. Verifica-se

que alguns programas são específicos para os gestores e para os funcionários que cuidam diretamente das questões administrativas e organizacionais da escola, porém, existem outros que são destinados não apenas para este, mas também para professores e alunos, como é o caso do Programa Educar na Diversidade, este que é:

“Um Projeto que forma professores de classes comuns no ensino regular para o uso de práticas inclusivas. Objetivo: Apoiar a formulação de políticas, cultura e práticas inclusivas nas escolas públicas como forma de estimular a inclusão de pessoas com necessidades educacionais na vida escolar e social, garantindo, assim, seu desenvolvimento pleno. A quem se destina: Alunos, professores e gestores. Tipo de apoio: Apoio financeiro para formação de professores e para reprodução de material. Unidade Administrativa Responsável. Secretaria de Educação Especial – SEESP (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, ibidem, p. 62).”

Esse é um projeto que visa, além do provimento de recursos financeiros, a capacitar, professores, gestores e aos estudantes para o convívio e socialização com pessoas com necessidades especiais, por essa razão, trata-se de um projeto mais amplo em relação ao público alvo. Todos esses programas e projetos são iniciativas do governo federal em parceria com estados e municípios brasileiros, em busca do melhoramento da educação e do ensino nacional.

Conquanto, desde os primórdios do surgimento dos programas de formação continuada até os dias de hoje, ainda é possível encontrar enfaticamente “programas de capacitação voltados para introduz “mudanças curriculares ou mudanças pedagógicas”, com a finalidade de corrigir “lacunas na formação inicial” ou em decorrência da “necessidade de atualização”” (Freitas, 2005, p. 19), visando, quase que exclusivamente o aprimoramento das habilidades técnicas do fazer pedagógico dos profissionais da educação.

Freitas (op. cit.) esclarece que, como atualmente há o reconhecimento de que o profissional da educação é um profissional que desenvolve atividades de natureza pública, faz-se necessário a percepção de que há também “uma necessidade intrínseca a sua atuação”, isto é, como profissional do setor público, mais especificamente, da área da educação e do ensino, os profissionais desse meio, têm “simultaneamente, um direito e uma condição da nova cultura que se pretende afirmar” e, nesse certame, as políticas educacionais voltadas para a formação continuada “precisam ser projetadas com a finalidade específica de desenvolver novos rumos para a formação continuada” (Freitas, ibidem, p. 18).

Nesse sentido, não basta apenas oferecer aos professores, gestores e demais profissionais da educação programas de formação continuada, é preciso que haja o reconhecimento de que e a necessidade da contínua formação deve ir além do

aprimoramento da práxis docente, gestora etc., deve acima de tudo, primar pelo desenvolvimento do espírito crítico avaliativo sobre sua própria desenvoltura laboral.

A Constituição Federal Brasileira previu em 1988 a gestão escolar democrática no artigo 206, porém, essa concepção vem se galgando seu lugar junto as políticas públicas educacionais e no fazer diário dos gestores educacionais mesmo a partir do ano 2000.

No dizer de Rocha (2013, p. 59):

“[...] o gestor precisa estar aberto ao diálogo e conseguir mobilizar professores, funcionários, pais e a comunidade na elaboração e implementação do projeto pedagógico da escola. De acordo com Silva (2012, p. 50), a partir da LDB 9.394/96, a denominação gestão escolar substituiu a denominação administração escolar e ganhou maior expressão por considerar que o conceito de gestão abrange o caráter político/pedagógico do trabalho desempenhado pela equipe diretiva em detrimento da expressão administração escolar que se apresentava dentro de uma visão técnico e/ou instrumental. Ao considerar todos aqueles que fazem parte da escola, a gestão democrática abre espaço para os atores sociais, sem exceção, na perspectiva desenvolver trabalhos e atividades que mobilizem professores, alunos e funcionários com a finalidade de estabelecer participação ativa, diálogo e integração no ambiente escolar.”

Foi um salto qualitativo que o setor educacional sofreu ao longo desses últimos anos, entretanto, é válido dizer que, ao que parece, no Brasil, ainda esta-se-ar sendo vivenciado um período de transição entre as duas perspectivas, pois muito ainda precisa ser feito para que de fato a gestão democrática seja posta em prática em todas as partes do país de maneira eficiente eficaz e, é nesse prisma que entra a importância da formação continuada para o gestor escolar, pois é por meio dela que velhos hábitos administrativos e concepções tradicionais podem ser relegadas ao esquecimento, abrindo espaço para novos e eficazes atos administrativos, estes, alicerçados nos moldes democrático como reza a Constituição e a LDB.

Nessa linha de pensamento Costa (2013, p. 35) informa que:

“Este conceito de “formação centrada na escola” defendido por diversos autores (Barroso, 2003; Candau, 1996; Day, 2001; Formosinho, 2009; Imbernón, 2005, 2009; Nóvoa, 2009; dentre outros) pelo menos desde o início dos anos de 1980, é uma formação que faz do estabelecimento de ensino um lugar onde emergem atividades de formação de seus profissionais, com o fim de identificar problemas, construir soluções e definir projetos (Barroso, 2003). Para Imbernón (2009), não é isso o que sempre acontece. Segundo este autor, “se a formação não estiver acompanhada de mudanças contextuais, trabalhistas, de premiação, de carreira, de salário”, podem-se até criar alguns rituais nas escolas, mas sem promover a inovação esperada.”

Como já havia sido dito antes, não basta propor planos, projetos e programas de formação continuada para os profissionais da educação se eles não estiverem ancorados

no paradigma da democracia e em consonância com o contexto sócio-histórico atual, considerando o sujeito em formação como um ser capaz de apreender novos conhecimentos acerca de sua práxis, criativo, com experiências pessoais e profissionais capazes de o ajudarem no dia-a-dia de seu labor.

Todo e qualquer programa de formação continuada deve ser concebido como um norte a ser seguido pelos profissionais em formação em busca conjunta da melhoria da educação e do ensino, mas não como programas que contêm a fórmula mágica capaz de resolver todas as problemáticas do sistema educativo do país, pois ali, não se encontra uma receita milagrosa, mas sim, fundamentos e bases legais, eixos e pressupostos teórico e metodológicos consoantes com as demandas sócio-histórica da atualidade que devem ser discutidas, compartilhadas e analisadas de forma crítica reflexiva, tanto pelos sujeitos formandos, como pelos especialistas formadores.

Ser um profissional da educação em constante processo de formação continuada não garante o melhoramento da educação e do ensino, pois quantos docentes, por exemplo, participam todos os anos desses programas e mantêm a mesma e ultrapassada prática pedagógica. O que garante o salto qualitativo no meio educacional é a sensibilidade e a solidariedade desses profissionais para com a sociedade, isso porque educar para a formação cidadã, percebendo o estudante como um ser holístico (corpo, mente, espírito), além de ser o que se espera dos professores, gestores e demais profissionais da área, é um ato solidário, no qual encontram-se imbuídos a empatia e a afetividade nas relações dos envolvidos direto ou indiretamente no processo de ensino e aprendizagem.

A legislação, de certa forma, obriga a ser posto em ação os saberes e conhecimentos adquiridos nos programas de formação continuada, mas quem garante isso? Por isso, se faz necessário também o acompanhamento, a inspeção e a avaliação das propostas e programas de formação continuada e do fazer laborioso dos gestores das escolas. Sobre a necessidade de avaliar-se os profissionais em formação continuada, Costa (op. cit. p. 128) é de opinião que:

“Avaliar pode ser um empreendimento de sucesso, mas igualmente de fracasso; pode conduzir a resultados significativos ou a respostas sem sentido; pode defender ou ameaçar (Firme, 2007). A essa concepção emerge o grande desafio que vai além da capacidade de produzir, armazenar ou transmitir informações, mas reconhecer o que é importante saber e como utilizar essa informação. Nessa perspectiva, quando se fala em avaliar a formação continuada de professores, uma das questões cruciais é descobrir o que é preciso fazer para criar e desenvolver avaliações que sejam realmente utilizadas para melhorar a prática e tomar decisões relevantes acerca do desenvolvimento profissional. Portanto, quando se propõe um processo de avaliação

docente, é imprescindível que se conheçam os fins e os propósitos que se pretendem com tal avaliação e utilizar os resultados de forma justa e racional (Sánchez, 2001; Santos Guerra, 2003). A grande meta da avaliação é, pois, a ação. Seu significado maior está em fortalecer o movimento que leva à transformação, nele intervindo sempre que necessário (Firme, 2007). O para que avaliar e o como realizar o processo avaliativo devem garantir que o conhecimento construído se transforme em melhoria à formação e não seja apenas meio para produzir informações que não serão utilizadas.”

Costa é enfática que a avaliação da formação continuada deve ter como objetivo a pretensão do fortalecimento do movimento que leva à transformação, de forma que “o conhecimento construído se transforme em melhoria à formação [...]”, de acordo com esse certame, é preciso que haja políticas de avaliação também na esfera da formação contínua, toda ação humana deve ser avaliada, ainda mais no que diz respeito ao fazer pedagógico que é responsável pela construção do conhecimento de outros sujeitos.

A avaliação é um instrumento de suma importância na educação, a ponto do Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes – PISA (2009, p. 107) correlacionar o nível de desempenho dos estudantes com o envolvimento do gestor nas questões relativas a escola, apresentando concomitantemente um índice de liderança de gestores (baseado em relatos dos mesmos) e um gráfico com o percentual de estudantes que envolveram-se com maior ou menor frequência nas atividades durante o último ano letivo. As questões levantadas pelo PISA dizem respeito ao agir do gestor como:

- A) Garantir que atividades de desenvolvimento profissional estejam de acordo com os objetivos de ensino da escola;
- B) Garantir que os professores trabalhem de acordo com os objetivos educacionais da escola;
- C) Observar atividades de construção em sala de aula;
- D) Utilizar resultados de desempenho dos estudantes para desenvolver os objetivos educacionais da escola;
- E) Fazer sugestões aos professores sobre formas de aprimorar suas práticas de ensino;
- F) Monitorar o trabalho dos estudantes;
- G) Tomar iniciativas de discutir o assunto quando um professor tem problemas na sala de aula;
- H) Informar os professores sobre as possibilidades de atualização de seus conhecimentos e habilidades;
- I) Verificar se atividades em sala de aula estão de acordo com os objetivos educacionais;

- J) Considerar os resultados de exames ao tomar decisões sobre desenvolvimento de currículo;
- K) Garantir que as responsabilidades pela coordenação do currículo estejam claras;
- L) Resolver problemas em conjunto quando um professor traz um problema de sala de aula;
- M) Estar atento a comportamentos que possam perturbar o trabalho em sala de aula;
- N) Assumir aulas na ausência inesperada de um professor.

O gráfico criado pelo PISA, mostra que o Brasil, no ano de 2009 contou com gestores educacionais que se envolveram significativamente em atividades escolares, adquirindo quase que a porcentagem máxima em todas as questões, veja a seguir o quadro contendo os resultados referentes ao envolvimento dos gestores brasileiros em cada questão relativa a atividade da escola.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
99	99	60	94	94	91	97	97	91	94	94	99	99	94

Quadro 01 - O que leva uma Escola ao Sucesso? – Fonte: PISA 2009. Volume IV, p. 107.

Percebe-se, por meio da tabela acima, que os gestores escolares do Brasil estavam muito envolvidos com questões relativas as atividades da escola como instituição de ensino formal, o percentual mais baixo relaciona-se com a questão **C**, esta relativa a observação de atividades de construção em sala de aula, ou seja, essa atividade ocorreu em menor frequência no dia-a-dia do gestor brasileiro naquele ano. No geral os resultados foram bastante satisfatórios e, isso pode ser em decorrência da oferta governamental de programas de formação continuada para esse público profissional.

O PISA (2012) dirigiu outras questões aos gestores escolares, estas não relacionadas diretamente com sua práxis gestora, mas sim, com a adequação dos recursos educacionais e a falta de professores, não que tais questões não estejam ligadas ao seu fazer gestor, mas são indagação voltada mais para o provimento de recursos escolares e de contratação de docentes por parte dos governantes. Sobre as ações governamentais, estes que de certa forma também são gestores públicos, Borsato; Aguiar; Mouro (2011, p. 19) são de opinião que:

“A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas

de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados. (Presidência da República, 1995, p. 38). Para muitos, o Estado Mínimo volta a ganhar força, mas, segundo Bresser-Pereira, (Apud Normando, 2009, p. 20) o que se propôs na verdade foi a quebra de paradigmas, a redefinição do que realmente caberia ao Estado fazer e o que deveria ser delegado ao setor privado, através da construção do modelo gerencial. A obra de Osborne e Gaebler Reinventando o Governo (Apud Chiavenato, 2006, p. 98), destaca alguns princípios que devem ser observados na construção do modelo gerencial.”

Observa-se a partir das falas dos autores citados acima, que os governantes na posição de gestor público têm a incumbência de garantir recursos educacionais adequados e eficientes para as escolas, assim como de promover para os funcionários públicos continuamente programa de treinamento, de capacitação, de formação continuada, no caso de docentes e de gestores escolares. Esses escritores acrescentam que:

“Uma gestão mais profissional, tendo como base um contingente cada vez maior de servidores qualificados profissionalmente, aumenta as probabilidades de um crescimento sólido e consistente do país. O Brasil tem potencial e material humano para ser uma das mais ricas e importantes nações do mundo. O país possui dimensões continentais, com uma diversidade cultural e racial proporcionais ao tamanho do seu território. Possui também pessoas apaixonadas pelo país e que querem vê-lo não somente como um país em desenvolvimento, ou emergente, mas como uma realidade (Borsato; Aguiar; Moura, 2011, p. 11).”

Embora os autores não estejam referindo-se diretamente ao gestor escolar, mas sim a todos os gestores públicos de todos os setores governamentais, cabe aqui ressaltar a importância da formação continuada para todos os funcionários públicos e, em especial, para o gestor da escola, pois assim como os demais, este também contribui significativamente para o desenvolvimento do país, isso porque, toda e qualquer nação se desenvolver por meio da educação, ou melhor a partir de um sistema de ensino capaz de ofertar a sociedade uma educação e um ensino de qualidade.

Ainda falando sobre administração pública Borsato; Aguiar; Moura, (op. cit., p. 23 afirmam que:

“Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades do setor público na busca pelo bem comum, [...]. A transição do modelo burocrático para o modelo gerencial teve início, mas não um rompeu totalmente com os ideais do outro, por isso, se faz necessário derrubar velhos e criar novos paradigmas, para ultrapassar as amarras e os entraves internalizados e herdados do patrimonialismo e da burocracia, antes que o Estado venha a sucumbir em mais uma crise de consequências incalculáveis.”

De acordo com os dizeres desses especialistas, é de fundamental necessidade que o governo invista cada vez mais na qualificação dos gestores públicos sem exceção

e, no tocante ao gestor escolar, a formação continuada é indispensável para que o país possa tomar novos rumos frente ao desenvolvimento e a equidade social como um todo, porém é válido ressaltar que os programas de formação continuada por si só não faz milagres, há também a necessidade de que tantos os especialistas que executam os referidos programas como os gestores em processo de formação contínua rompam com as velhas e ultrapassadas concepções acerca práxis gestora, acerca da forma de construir e compartilhar conhecimentos, assim como da maneira de se relacionar, tanto com o saber científico, como com os sujeitos que compõem a comunidade escolar.

A gestão pública é algo que demanda muito investimento financeiro e de tempo por parte do governo e dos profissionais atuantes nas instituições públicas, sejam elas de ensino ou não, nesse certame, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, por via do Ministério da Educação, lançou no ano de 2007 o Planejamento Estratégico da Secretaria – PES com a finalidade de melhorar a gestão escolar no país. Este planejamento é um:

“Processo gerencial desenvolvido pela secretaria de educação, para alcançar uma situação desejada, de maneira efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos. Ao realizá-lo, a secretaria analisa seu desempenho, processos, relações internas e externas, condições de funcionamento e resultados. A partir dessa análise, projeta o futuro, define aonde quer chegar, as estratégias para alcançar os objetivos, quais os processos e as pessoas envolvidas. O PES promove o fortalecimento institucional da secretaria visando à melhoria da gestão da escola e do desempenho do aluno. Objetivo: Assegurar o alinhamento das políticas das secretarias de educação, de forma a garantir sustentabilidade na implementação das ações voltadas para o fortalecimento das escolas e a melhoria do desempenho do ensino público. A quem se destina: O Planejamento Estratégico se destina às secretarias estaduais e municipais de educação. Tipo de apoio: Suporte técnico na elaboração e execução do Plano Municipal e Estadual de Educação (Brasília, 2007, p. 05).”

Como se pode ver, em prol da melhoria do labor do gestor escolar, o MEC criou, entre muitos programas e planos voltados para a educação, o Planejamento Estratégico da Secretaria – PES, destinado às secretarias estaduais e municipais de educação de todo o Brasil.

Desta forma, é possível afirmar que estar-se-á havendo preocupação por parte do governo federal em desenvolver políticas públicas educacionais que contenham programas, propostas e ações que visem a qualificação dos profissionais da educação, a começar pelos gestores de instâncias maiores, como os das secretarias educativas estaduais e municipais.

Porém, para tanto, fez-se necessário a ruptura com os moldes tradicionais de ensino, estes que se arrasta por anos e anos por meio das práticas formativas dos especialistas que regem os programas de formação continuada no Brasil.

Muito embora ainda possam ser verificados alguns programas de formação continuada que mantenham “as amarras e os entraves internalizados e herdados do patrimonialismo e da burocracia [...]” (Boesato; Aguiar; Moura, 2011) nos dias de hoje, Freitas (2005, p. 19) citando Santos (1999) e Schön (2000), argumenta que tem havido mudanças nos tipos de atividades desenvolvidas nos programas, conquanto, essas mudanças ainda são insuficientes para de fato formar um profissional conhecedor dos seus limites e das suas dificuldades que precisam ser encaradas e trabalhadas criticamente todos os dias.

“Uma variação recente, desse modelo consiste nas chamadas “oficinas pedagógicas”, onde os professores são estimulados a “vivenciar” experiências e atividades que se consideram importantes para o seu exercício profissional. Nesse tipo de programa, há comumente integração entre atividades teóricas e práticas; não obstante, a análise reflexiva das atividades desenvolvidas nas salas de aula dos professores ainda permanece excluída dos conteúdos da formação (Santos, 1999). Nos dois casos, portanto, as atividades formativas visam fornecer uma formação profissional em que a teoria está desvinculada da prática, e a prática não é percebida como consequência de uma sólida formação teórica (Schon, 2000).”

Estar evidente no argumento de Freitas, que não basta serem presenciadas atividades que integrem a teoria e a prática por meio de oficinas ou de quaisquer outros tipos de propostas, deve haver durante todo o processo de formação exercícios de reflexão, de autoavaliação enquanto gestor público e enquanto profissional corresponsável pela garantia da qualidade da educação e do ensino ofertado para a sociedade brasileira.

É científico, que para alcançamos qualquer índice de evolução, precisamos primeiramente buscar conhecimento que nos permita abrir nossos perspectiva, nossos horizontes e nossa sensibilidade acerca da gestão, tal importante quanto o conhecimento e a possibilidade de possuir a mínima condição: nas estruturas físicas, financeiras e humanas.

CAPÍTULO 3 - GESTÃO ESCOLAR

3.1 O que se compreende por gestão escolar?

Ao se desenvolver uma pesquisa que tem como objetivo investigar qual o papel da PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco no desenvolvimento, ou melhor, na formação continuada de gestores para as Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco e, mais especificamente, como a PROGEPE viabilizada a compreensão, por parte dos formandos, inerente a dimensão da profissionalidade e da dimensão do profissionalismo, uma vez que, essas dimensões dizem respeito ao saber do gestor (Profissionalidade) e ao ser gestor (Profissionalismo), dimensões essas que devem imbricar-se na constituição profissional do gestor escolar.

Diante destas questões, o trabalho ora apresentado, não poderia não tratar também das questões ligadas a gestão escolar, assim sendo essa é uma das categorias de suma importância para o presente estudo investigativo.

A gestão escolar vem sendo abordada a mais de três décadas, pois antes mesmo da década de 1980 já tínhamos uma abordagem sobre a mesma, esta que no princípio fora percebida como administração escolar, sendo justamente nos anos 1980, quando a Constituição de 1988 inclui a democratização do ensino público em seu artigo 206, inciso VI, época em que o tema ganha notoriedade e solidez a nível nacional. Dessa forma houve um crescimento significativo na luta pela democratização da escola pública, deixando a década de 1990 como palco de uma expansão sem precedentes nas políticas públicas implementadas pelo Estado em democratizar as ações no interior das instituições de ensino, conforme declarações oficiais.

Mas afinal, o que é gestão? Quais concepções a sustentam? De acordo com Libâneo (2007, p. 364, apud. Largar et. al. 2013, p. 67), “gestão é a atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização [...]”. Tratando-se da gestão escolar, podemos dizer que a mesma se realiza por meio de distintas atividades e formas, isto é, as ações dos gestores são imbuídas de valores e concepções educacionais, que de certa forma, estão relacionadas com a concepção que este tem em relação a sociedade e a função social da escola enquanto instituição de ensino formal.

As concepções em volta da gestão escolar são muitas, porém há duas de maior impacto na comunidade escolar nos dias de hoje, são elas: a primeira é concepção “técnico-científica” e a mais bem quista atualmente pela sociedade a democrático-participativa.

“Técnico-científica: o poder de decisão é centrado em uma pessoa, as decisões são verticalizadas descendentes (de cima para baixo). A realidade educacional deve ser rigidamente organizada, controlada para se alcançar maiores índices de eficiência. Valoriza-se a hierarquia dos cargos, o poder e a autoridade. Enfatizam-se as relações de subordinação e as tarefas. Há baixo grau de participação das pessoas. É também conhecida por burocrática ou clássica. Democrático-participativa: baseia-se no estabelecimento de objetivos comuns assumidos pelos envolvidos. As decisões são tomadas coletivamente, sendo que cada integrante deverá assumir as suas responsabilidades. Enfatiza tanto as tarefas quanto as relações entre as pessoas. Também chamada simplesmente de democrática ou participativa. Pressupõe um trabalho em equipe. “Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio de distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (Libâneo, 2008, p. 103, apud. Lagar et. al. 2013).”

Como se pode ver, a concepção técnico-científica referente a gestão escolar é muito distinta da democrático-participativa, enquanto uma presa pela concentração de poder decisório nas mãos de uma única pessoa (diretor escolar), a outra tem por excelência a democracia, a participação e o trabalho cooperativo como a mola propulsora de toda e de qualquer tomada de decisão em situações conflituosas, na elaboração de projetos, na construção e reelaboração do Projeto Político Pedagógico e em todos os momentos do dia-a-dia da instituição escolar.

A escola não pode ser mais concebida como outrora, como sendo um espaço onde reinava a autoridade, o abuso de poder e as práticas solitárias e imponentes do diretor, personagem que controlava tudo e todos os que compunha a comunidade escolar. Todas estas características apresentadas acima, estão ligadas diretamente com a concepção técnico-científica de gestão, esta que, atualmente não deve ser mais posta em ação no setor educativo.

A escola hoje, deve ser gerida por um gestor que seja, além de democrático, empático e corresponsável pela formação e aprendizagem dos estudantes, pois embora o gestor não seja um dos profissionais que estão envolvidos diretamente com a formação e a construção do saber escolar dos aprendizes, ele é o profissional responsável pela organização harmônica de todos os fatores internos e externos que, de certa maneira, interferem dita ou indiretamente no processo de ensino e aprendizagem escolar.

A “participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (Libâneo, 2008, p. 102, apud.

Lagar, et. al. 2013), é ela que garante também a efetivação da cooperação, do compartilhamento e da solidariedade entre os membros da escola, sem falar que não há democracia sem participação efetiva dos sujeitos sociais em qualquer que seja a esfera da sociedade.

Outro ponto a ser destacado sobre a gestão democrática é a questão da implementação das políticas públicas educacionais, pois, mesmo que seja uma política que tenha por objetivo trazer melhorias ao ensino e a aprendizagem, o gestor democrático já mais a porá em prática em sua escola sem antes discutir com o corpo docente e com os demais funcionários sobre os prós e os contras que a mesma pode trazer ao contexto escolar.

Gerir democraticamente requer mudanças de velhos e corriqueiros hábitos, como por exemplo, o de desenvolver documentos como o Projeto Político Pedagógico – PPP na ausência da comunidade escolar (professores, alunos, pois e representante da comunidade circo vizinha da escola), isso porque, o gestor deve visualizar nestes, o direito e o potencial de contribuir para com sugestões que possam trazer à tona necessidades referentes ao cotidianos dos estudantes e de seus familiares, assim como de toda a comunidade que, até então, não eram do conhecimento do mesmo.

Por acreditar que a gestão escolar deve ser clara e responsável com a qualidade de ensino, com o bem-estar social e com a formação de um sujeito pleno e integro perante a sociedade na qual o mesmo se insere e que ninguém gere sozinho, Barba, Lima, Nóbrega e Belarmino (2009, p. 129) explicam que a gestão democrática é:

“Um instrumento metodológico que a escola vem realizando com toda a equipe gestora e comunidade escolar de forma participativa e objetiva com a finalidade de construir um processo democrático dinâmico e contínuo de esforço e coletividade visando à autonomia de todos os integrantes da Instituição escolar. Percebe-se que por intermédio da participação ocorre uma participação na aplicabilidade dos recursos financeiros, a execução e avaliação das ações pedagógicas, contribuindo para melhoria do ensino aprendizagem dos discentes.”

Nessa mesma linha de pensamento Lagar (et. al., 2013, p. 68) citando Hora (2009) explica que a autora:

“Entende que o fazer democrático na escola ocorre pela mudança das práticas sociais que são ali construídas, tendo como objetivo a necessidade de ampliação dos espaços de participação e de discussão, respeitando as diferenças de interesses entre os diversos envolvidos. Para a autora (2009), a gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos.”

Lagar citando Hora esclarece que a gestão democrática requer ações coletivas de todos os envolvidos, ou melhor, de todos os “seguimentos da escola num processo pedagógico” (ibidem). Não se pode ser um gestor educacional democrático sem mudanças de concepções, de valores, de conceitos e de atitudes, ou seja, não basta dizer “sou democrático” tem que pensar e agir como tal, ouvindo e analisando as opiniões e sugestões dos sujeitos que compõem o seio escolar, assim como também da comunidade onde encontra-se inserida a escola.

Gewirtz e Ball (2011) dialogando sobre as vertentes da gestão do Bem-Estar Social e a do Novo Gerencialismo, citando Clarke; Newman, (1992, p. 5) dizem que

“[...], a oferta de programas e ações no Estado de Bem-Estar Social é caracterizada por um “regime de controle interno”, que constituísse na “articulação específica de modos de poder que conectam as estruturas, culturas, relações e processos de formas organizacionais em configurações específicas” (p. 196).”

Esse modelo de gestão é a velha e clássica forma burocrática de administrar e gerenciar um dado serviço, e na educação ela regula, controla e estabelece regras fixas aos sujeitos que, de certa forma, estão “sob” as ordens do diretor. Paro (2006), fazendo uma introdução crítica sobre a administração escolar esclarece que há dois tipos de práxis administrativas que são paradoxais, uma é chamada de práxis criadora e a outra de práxis reiterativa e, de acordo com o mesmo:

“Na práxis criadora há a unidade indissolúvel da atividade da consciência (o subjetivo, o interior) e da realização do projeto (o objetivo, o exterior), o que quer dizer que “a produção do objeto ideal é inesperável da produção do objeto real, material” (Sánchez Vázquez, 1977: 249). Criar implica a idealização e objetivação de algo novo. Esse caráter de novidade que acompanha toda criação implica que, tanto a lei que gere o processo de realização, quanto a forma última que tomará o objetivo material, só sejam conhecidas a posteriori. Por isso, subjetivo e o objetivo não são separados, de tal sorte que haja, num primeiro momento, um plano idealizado pela consciência que será, num momento seguinte, meramente duplicado no processo de sua realização. Em vez disso, ambos - projeto e realização – sofrem modificações no processo, advindas da relação entre eles. O projeto inicial defronta-se com resistências em sua concretização. Ao tentar vencê-las, há a necessidade de sua constante modificação, não só no modo de realizá-lo – modificando, com isso, o processo -, mas também na forma do objeto ideal, resultando, no final, um produto que não será mais idêntico ao inicialmente projetado [...]. Em oposição a essa práxis criadora de caráter único e repetível, a práxis reiterativa, como o próprio termo indica, caracteriza-se exatamente por sua repetitividade. A lei que rege o processo de realização já é conhecida a priori, constituindo o objeto real em simples duplicação ou cópia do objetivo ideal. Opera-se, portanto, uma separação entre o subjetivo e o objetivo, constituindo-se a práxis reiterativa ou imitativa em repetição de um processo e de um resultado alcançado por uma práxis criadora anterior, sem, contudo, a imprevisibilidade e a unicidade desta. O lado positivo da práxis reiterativa

reside em seu poder de ampliar e multiplicar a práxis criadora. Seus aspectos negativos aparecem, todavia, quando sua ocorrência se dá de maneira a barrar as possibilidades de novas criações. Ainda que em menor grau, também na práxis reiterativa a consciência se manifesta. Por mais mecânica e rotinizada que seja determinada atividade, o homem não pode prescindir da intervenção de sua consciência (Paro, 2006, p. 26-27)."

Aplicando-se esses dois conceitos de práxis administrativas ao contexto, percebe-se que, embora sejam paradoxais, ambos não aproximam-se da concepção de gestão escolar democrática, pois, a prática administrativa a partir da práxis criadora, mesmo apresentando possibilidade de "idealização e objetivação de algo novo" o diretor escolar encontra-se mergulhado em afazeres que, de certa forma, o impedem de atuar e de desenvolver funções pedagógicas, pois, além de sua práxis administrativa, ele também é um educador e, como tal, deve estar envolvido em atividades extra administrativas burocráticas.

É justamente nesse ponto que se encontra a distinção entre as ações gerenciais da gestão democrática e da gestão pautada nos atributos da administração clássica, isso porque, enquanto uma envolve-se com as questões escolares como um todo, assim como também com as questões, necessidades e demandas sociais da comunidade circo vizinha e da sociedade em geral, a outra adentra-se formalmente nas atividades puramente administrativas. Por conta disto, é possível afirmar que a administração escolar clássica, está a serviço da ideologia elitista, uma vez que, pouco se importa com as questões sociais adjacentes e pouco também se envolve em ações pedagógicas.

Há diferença não só de ações e de atitudes entre quem gere tradicionalmente e quem gere democraticamente, mas também entre as concepções que rege uma e outra. Embora ainda seja possível visualizar em algumas instituições escolares uma práxis administrativa voltada mais para as ações administrativas burocráticas e centradas no "eu", no "poder controlador e autoritário do gestor", desde a Constituição Federal Brasileira de 1988 que a gestão democrática é tida como a única maneira de gerir o espaço escolar, como reza o Art. 206, sobre a esfera escolar, destacando-se no Inciso VI que a gestão escolar do sistema Brasileiro deve ser uma "gestão democrática", na opinião de Luck (2005, p1).

"Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão educacional está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua

efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.”

Desta forma, compreende-se por gestão escolar democrática a forma de gerir que tem por excelência o objetivo de: fortalecer as relações interpessoais de maneira empática e afetiva e a participação ativa e reflexiva de todos e todas que compõem o contexto escolar, por meio da qual, estes e estas terão suas percepções, suas opiniões, suas concepções e maneiras de atuarem respeitadas, analisadas e discutidas democraticamente, uma vez que, compreende-se que todos e todas são corresponsáveis pelo bom funcionamento da escola.

Contudo, é importante dizer que a gestão democrática, de fato e de efeito é posta em prática quando ocorre, além da busca pelo fortalecer das relações interpessoais empáticas e afetivas e da participação ativa e reflexiva de todos os membros da comunidade escolar, mudanças culturais e de atitudes, não só do gestor, mas também destes outros que compõem a escola e da sociedade em geral, afinal, de certa maneira, todos são gestores.

Para que a escola seja autônoma, a gestão deve ser democrática, assim sendo Barba, Lima, Nóbrega e Belarmino entendem que:

“A Escola autônoma não é uma escola sem regras ou sem controle do Estado, ela é uma escola autônoma que se deseja caminhar para se tornar cidadã e necessita compreender que a sua autonomia se limita a estabelecer normas e regras pelas quais será gerida, de forma democrática com a participação de todos os atores envolvidos em suas ações educacionais, porém, essas regras e ações estarão sujeitas a uma lei maior: a Constituição Federal e a LDB vigente, além das normas do Conselho Nacional (CNE) e do Conselho Estadual de Educação – CEE de seu Estado (Barba, et. al. 2009, p. 129).”

Como bem explicaram os autores, a autonomia da escola ressignifica especificamente nas questões e assuntos internos, na maneira de construir e de pôr em prática o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e as tomadas de decisões sobre quaisquer assuntos interligados a esfera escolar e seus membros, porém o gestor e seus colaboradores não podem não considerar a relevância e a importância das leis e dos documentos oficiais que gerem o ensino nacional e o ensino local, estadual e municipal.

Por fim, a gestão democrática não deve ser apenas um conceito, mas sim, um princípio norteador dos afazeres do gestor e de todos os sujeitos envolvidos no contexto e no processo diário da instituição escolar. Lamentavelmente, o Brasil carrega consigo uma marca cultural histórica que muito reprimiu e oprimiu a nação por muito e muito

tempo e, infelizmente, é possível que alguns sujeitos carreguem em si, ainda que implicitamente, ranços do período autoritário presenciado e vivido por muitos brasileiros.

Barba et, al dando continuidade as explicações sobre a gestão democrática e sobre a ideia da autonomia da escola em que trabalha vários autores acerca do conceito:

“O conceito de autonomia da escola, além de ser complexo é uma abordagem nova dentro das instituições. E vem manifestando como um dos aspectos mais importante sob diferentes pontos de vista de entendimento, tanto pelo macro sistema como parte das instituições e, por ser complexo, merece um estudo através de referenciais teóricas que possam propiciar maior e melhor compreensão sobre essa nova abordagem nas instituições.

Moreira (2000) entende que a clareza e a compreensão do conceito são de máxima importância para a construção de um caminho, pois muitas vezes, o conceito chega a ser muito longe da prática do cotidiano escolar, devido as mais variadas concepções que foram desenvolvidas. Tratando da mesma questão, Gadotti (1990) entende que a autonomia da escola depende, em boa parte, da “compreensão” da administração da unidade escolar enquanto local de trabalho. A autonomia da escola pode ser vista nas perspectivas de autonomia filosófica, política, administrativa, pedagógica e didática. A autonomia filosófica diz respeito ao estabelecimento de valores, a autonomia política é entendida como autonomia frente à política educacional; a administrativa refere-se à forma de operacionalização dos objetivos político-filosóficos, e a pedagogia trata da capacidade de definição do currículo escolar, e por último a autonomia didática trata das atividades fins, isto é, está relacionada às atividades de ensino-aprendizagem. (Mechir, 1999; Gadotti, 1999). Para eles não há uma autonomia integral, pois ambos entendem que quem custeia a escola pública somos nós, e que temos o direito de traçar seus caminhos.”

A partir desses esclarecimentos, fica fácil compreender que a gestão democrática e a autonomia da escola são conceitos que andam lado a lado, ou seja, são conceitos que se imbricam, que se interligam quando diz respeito ao seio escolar e suas adjacências. Ainda nesta mesma linha de pensamento Barba et, al. (p. 133) entende que:

“O estudo dessas concepções leva a entender que uma gestão autônoma viabiliza a nova política de gestão educacional. Implementada pelos governos, por meio de uma ação colegiada e integrada pelo projeto político pedagógico numa perspectiva de gestão democrática, pela ação reflexão coletiva com a maior participação da comunidade e em longo prazo poderá transpor uma verdadeira autonomia. Contudo, o que se vê é um forte nível de dependência aos órgãos superiores e não uma descentralização, que implica a liberdade de organização do sistema escolar voltada ao progresso grau de autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira.”

Enfim, por meio das palavras dos pesquisadores acima citados, fica evidente que não é possível haver autonomia escolar sem haver concomitantemente a gestão democrática, uma necessita da outra e faz-se necessário que os gestores e os demais

componentes da escola, pais e estudantes tenham consciência de que para que a escola seja autônoma, todos têm direto e indiretamente a responsabilidade com gestão, pois todos eles são coprodutores da escola e das ações pedagógicas que a sociedade como um todo almeja.

3.2 A Gestão Escolar Democrática e a Melhoria da qualidade da Educação e o Ensino

Os afazeres do gestor escolar são muitos e complexos, as vezes, alguns até assumem sala de aula na ausência inesperada de um dos docentes, outras vezes, chegam até a intervir diretamente junto aos pais de estudantes, que de alguma forma estão sendo omissos com formação escolar, social e da personalidade do filho/filha, mas, entre estes e outros afazeres que lhe competem, está a responsabilidade de conhecer profundamente os documentos oficiais que trazem em seu bojo as diretrizes norteadoras, tanto interligados ao sistema de ensino (a nível nacional e local), como as diretrizes norteadoras diretas para a práxis pedagógica cotidiana.

O mesmo deve ser também conhecedor da luta social que se alonga por anos e anos por equidade social e por melhor qualidade da educação e de ensino, assim, terão respaldo teórico para avaliar, juntamente com os demais colaboradores, toda e quaisquer propostas de políticas públicas educacionais oriunda de qualquer esfera governamental.

Por exemplo, o gestor deve ter ciência de que o PNE (Plano Nacional de Educação), um dos documentos oficiais que regulariza a educação a nível nacional, por exemplo, surgiu de uma demanda constitucional, documento oficial esse, que atualmente representa a política pública de educação do Estado, que possui sua abrangência superior a qualquer governo, consolidando-se a partir da aprovação da Lei Nº 10.172 de janeiro de 2001. O PNE tem como um dos objetivos principais assegurar a continuidade das políticas públicas educacionais dando um caráter plurianual, fato este que não assegura sua eficácia, pois para tanto é preciso existir um grau de compromisso do gesto escolar, da sociedade e do próprio governo para que de fato tais políticas sejam asseguradas e eficazes, além disso:

“Este Plano define as diretrizes para a gestão e o financiamento da educação, as diretrizes e metas para cada nível e metas de ensino e as diretrizes e metas para a formação e valorização do magistério e demais profissionais da educação, nos próximos dez anos. Tem como objetivos principais: a) a elevação global do nível de escolaridade da população; b) a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; c) a redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência, com sucesso, na educação pública; d) democratização da

gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (OEI – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE BRASIL, 2015)."

Ou seja, este é um documento oficial que, de certa forma, diretriz todas as áreas da educação, assim como as ações e funções dos envolvidos no processo educativo como profissionais, governos, colaboradores e os representantes da sociedade e, entre os profissionais da educação, o gestor é um dos que mais está envolvido direto e indiretamente com a melhoria do ensino e da educação, pois compete a ele, gerir de forma clara e democrática todo o processo administrativo e pedagógico dentro da instituição onde "ele" atua como líder.

Desta feita, fica evidente que a melhoria da qualidade do ensino e da educação não é uma responsabilidade única e exclusiva dos governantes e dos docentes, pois os projetos educacionais governamentais, as diretrizes e orientações advindas do Estado por meio dos documentos oficiais, como por exemplo, os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN's, o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, as Orientações Curriculares Nacionais para o Ensino Médio – OCN's, entre outros e, no caso do Estado de Pernambuco há a Base Curricular Comum para as Redes Públicas de Ensino de Pernambuco – BCC.

Estes são alguns documentos que norteiam a prática de ensino no Brasil, uns a nível nacional e outros a nível local, porém todos desenvolvidos a partir da Constituição Federal Brasileira e da LDBN e é, justamente com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9.394/96), que a gestão da escola pública passa a ser norteada por princípios democráticos, respeitando a especificidade de cada organização de ensino, assim como também, a historicidade e identidades da sociedade local, garantindo a participação desta na elaboração dos projetos políticos pedagógicos da escola (PPP's) e dos conselhos de escola. Vale ressaltar que os princípios democráticos contribuirão para propiciar a emancipação e libertação dos sujeitos. Nesta ótica Ferreira e Aguiar (2001, p. 309):

"A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. [...] A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto, na garantia de qualidade do processo de formação humana – expresso no projeto político-pedagógico – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino que são conteúdos de vida, humanizar-se, isto é, tornar-se mais humano."

Ou seja, é por meio da gestão da escola que todo e qualquer trabalho docente pode ou não ser viabilizado, qualitativo no sentido de formar cidadãos para a equidade social. Neste sentido, é importante que se tenha a concepção do espaço educativo como sendo um local de convivência para o trabalho de práticas coletivas e a construção de conhecimento, deste modo potencializa-se a formação do ser humano em sua totalidade e plenitude, e não como um sujeito fragmentado e dividido, por isso, é preciso provocar as condições necessárias para efetivação do processo de cidadania dentro da organização escolar. É nessa linha de pensamento que Bordignon e Gracindo desenvolvem a ideia de que:

“A educação escolar realiza sua finalidade tanto na dimensão individual, no espaço das consciências humanas, quanto na dimensão social, pois vive e se realiza no espaço coletivo, na relação com o outro, em um tempo e espaço determinados. Assim, a escola tem sua finalidade definida na filosofia da educação, que concebe o ser humano em suas dimensões individual e social, e na sociologia, situando-a no tempo e espaço social. Os fins da educação situam a finalidade da escola no desenvolver o ser autônomo e livre, mas que se realiza pelo fazer ao relacionar-se com os outros, na construção de uma nova sociedade. Assim, a finalidade da escola, nos regimes democráticos, se fundamenta na concepção de homem histórico, autônomo e livre, vivendo solidariamente entre iguais num espaço e tempo determinados (Bordignon e Gracindo, 2006, p. 154).”

Logo, a partir das colocações dos autores acima citados, entende-se que a escola é um espaço de vivência, de trocas, de experiências e de construções que também perpassam pelas nuances da gestão da escola. Hoje em dia, a organização escolar absorve um novo perfil, não apenas inspirado nos princípios científicos da administração, mas com uma concepção de gestão comprometida com os ideais de um conjunto de atores de caráter totalmente democrático.

Com este princípio a gestão escolar, em seu conjunto de ações visa promover a organização, a mobilização e a articulação de todos os participantes do processo com o compromisso de promover e desenvolver os projetos socioeducativos com o foco de orientar a efetiva aprendizagem. Neste contexto a escola passa a ser visualizada como uma organização detentora de autonomia, com identidade e cultura própria, capaz de interagir com as solicitações locais e os contextos sociais.

“Na busca de uma compreensão de racionalidade administrativa a partir da ação comunicativa, espera-se desenvolver uma espécie de descolonização da administração, porque sua proposição não se constitui na aplicabilidade de técnicas, métodos e procedimentos, geralmente advindos da administração empresarial. Para nós, a identidade epistemológica de um profissional da educação, seja ele professor, diretor, supervisor, coordenador, reside na sua prática pedagógica. Por isso, o objeto central da administração escolar está

sendo compreendida como a prática administrativa interessada e preocupada com o seu fazer pedagógico (Medeiros, 2007, p. 208)."

O novo desafio da gestão escolar pública é construir de maneira sólida mecanismos de participação, entre os gestores e os demais atores que desenvolve o cotidiano escolar para a consolidação da gestão democrática. Com este entendimento, é necessário que a gestão escolar assuma uma postura de administração, tendo como princípio a emancipação humana, rompendo com as amarras da burocracia imposta pela administração capitalista que influenciou a gestão pública.

Em geral, as escolas possuem uma gestão burocráticas e formais, tendo como fundamentação, as técnicas de administração como referência a organização de empresas privadas e capitalistas. Este caminho tem sido um grande problema enfrentado pelas escolas brasileiras, deixando o cotidiano das instituições precário, dificultando a emancipação dos sujeitos que fazem parte do contexto escolar.

Os gestores educacionais que estão dentro do processo da gestão escolar, possuem um grande desafio de se relacionar com o pedagógico dentro de suas ações cotidianas, como algo natural do processo de gerir as instituições de ensino. É preciso romper com o passado e a irracionalidade que perpetua nas práticas administrativas em um grande número das escolas públicas brasileiras, diante da burocracia. É preciso desenvolver uma gestão democrática na construção coletiva de projeto pedagógico.

“Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação. Por isso é necessário que atuemos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem, coletivamente, no companheirismo e na solidariedade. Falo de um ensino que é uma prática social, não só porque se concretiza na interação professor/aluno/a, mas também porque estes sujeitos refletem, constituem e constroem a cultura e contextos sociais a que pertencem. Falo de uma aprendizagem dos conteúdos da vida que abrangem os conceitos científicos da cultura erudita e os conteúdos éticos de convivência social. Este rigor é o maior humanismo que se pode exigir de todos os profissionais da educação, a fim de que os alunos e alunas, homens e mulheres, profissionais intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter – grifos da autora (Ferreira, 2006, p. 113).”

Dentro das práticas de gestão, em particular as ações que buscam compreender as relações do administrativo com o pedagógico não constitui tarefa fácil de desenvolver. A parte administrativa está literalmente ligada a parte burocrática do processo de gestão e a parte pedagógica estão ligada as ações que envolvem o processo de ensino e aprendizagem, e essa sensibilidade reducionista não contribuem para o diálogo que precisa ser trabalhado e desenvolvido dentro do interior das instituições de ensino

público, e precisa ser superada pela intersubjetividade entre os atores envolvidos que constituem o fazer administrativo e pedagógico dentro do âmbito escolar, na busca audaciosa de efetivar o projeto político pedagógico.

Na verdade, as organizações escolares como as empresariais são constituídas por um conjunto de indivíduos que estabelecem entre si relações recíprocas, e todas elas atuam em um ambiente dinâmico e se utilizam de recursos disponíveis com o objetivo de atingir o resultado comum a todos. Dentro deste sistema organizacional, existe o processo de liderança, bem como o processo de gestão que surge como ferramenta indispensável para a melhoria da gestão escolar.

Dessa forma, os líderes escolares devem desenvolver seu trabalho dentro de um princípio ético e moral, ou seja, com o foco no bem universal. Liderar escolas, tal como qualquer organização, requer dos diretores um discernimento a flor da pele, muita coragem e capacidade para construir relacionamentos e uma nova cultura que possibilite trilhar caminhos mais seguros aos resultados almejados. Vale lembrar que os diretores escolares terão que provocar melhorias e prestar contas que vai muito mais além do um simples resultado financeiro operacional.

“Na verdade, se a gestão da escola se limitasse à mera aplicação de leis ou gestão administrativa financeira, haveria boas razões para a gestão se autonomizar da docência como carreira específica. Mas o objeto central da atividade gestonária da escola continua a ser a ação pedagógica, pelo que, na administração escolar, os critérios de natureza pedagógica devem sobrepor-se aos de natureza administrativa. Assim, a jurisdicionalização e a gestão financeira na escola também carecem do enquadramento da pedagogia, sob pena de descaracterização da escola. Por isso, não vemos hoje ganhos substantivos para a qualidade da educação em contexto escolar com a criação de uma carreira autônoma de gestor escolar (Machado, 2003, p.62).”

Entre os conceitos administrativos e pedagógicos, precisamos nos aprofundar no processo teórico e prático na tentativa de pensar e repensar as concepções de administração e do pedagógico em benefício a uma gestão escolar democrática. E aos profissionais da educação, principalmente ao gestor escolar, o que pensar sobre a qualidade do ensino brasileiro que atualmente apresenta índices críticos. Esses índices da qualidade do ensino brasileiro podem estar ligados a não unificação do administrativo com o pedagógico?

A gestão democrática, ao lado da descentralização é uma das marcas importante dos processos de gestão estabelecidos pela Constituição de 1988. Esses conceitos são marcas objetivadas desde os macroprocessos de gestão dos sistemas educacionais até a ponta dos sistemas das unidades escolares.

O cenário de uma gestão escolar, só pode ser definida ou qualificada como democrática, desde que os processos desenvolvidos e praticados pelos gestores escolares respeitem a vontade e o interesse da coletividade, tendo as características participativas e flexíveis. É evidente que uma gestão democrática privilegia a construção de um trabalho coletivo, com o consenso de tomada de decisão e a abertura para discussão e resolução de divergências entre os atores, implicando em responsabilidades a todos os envolvidos nas diversas políticas, entretanto, ainda persiste uma velha e conhecida ideia sobre as atribuições do gestor que, de certa forma, inibe a compreensão dos sujeitos envolvidos na práxis administrativa sobre os preceitos, os, meios e os fins da gestão democrática, isso porque, de acordo com as colocações de Theobald et. al. (2009, p. 149).

“Os resultados do sucesso escolar ainda são considerados responsabilidade da direção escolar, e da equipe que nela atua. A responsabilidade maior está concentrada na autoridade do diretor escolar, já que a organização formal da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), mantém o “caráter hierárquico da distribuição da autoridade” (Paro, 1997), apesar da democratização sugerida que orienta a formulação do projeto político pedagógico.”

Ou seja, na concepção dos autores, a gestão democrática ainda caminha a passos lentos em direção da democratização, pois ele ainda não é de fato tão autônoma como deveria ser, isso porque quando há erros e acertos no que diz respeito as tomadas de decisões, a responsabilidade é dada quase que exclusivamente ao gestor. A gestão escolar democrática deve abrir espaço também para as críticas positivas e negativas, não só sobre o gestor, mas também sobre todos os colaboradores, uma vez que todos participaram do processo de decisão, de escolar e de ajustes.

Assim, gestão escolar deixa de ser um modelo estático, e trabalha para iniciar e concluir um processo de estruturação com o objetivo de buscar um modelo autônomo, descentralizado, dinâmico e democrático de gestão. Neste contexto é importante ressaltar a importância da escola no enfrentamento de questões culturais, econômicas, políticas e sociais, através de um debate educacional organizado pela sociedade civil, educadores e gestores escolares.

Não se pode esquecer que, a gestão escolar democrática é fruto das mudanças sócio-histórica-política que vem ocorrendo nas últimas décadas no contexto brasileiro por meio e influência lógica mercantil, pois é essa lógica que orienta as ações do Estado em todas as áreas sociais e, em particular, na educação e, por conta dessas mudanças relacionadas ao setor mercantil mundial, houve, e ainda está havendo modificações nas legislações educacionais brasileira.

Theobald (et. al, 2009) diz que:

“A História da educação brasileira vem se processando através de décadas marcadas por políticas educacionais extremamente centralizadoras e autoritárias. Apesar de todo o caminho percorrido e dos avanços dos sistemas educacionais, muitas escolas não acompanharam as transformações que a sociedade vem experimentando. No entanto, nem sempre mudar a concepção de escola é fácil e rápido, mas é necessário e urgente. Portanto, cabe à escola tornar-se um dos agentes de mudança social e constituir-se um espaço democrático, garantindo ao educando o direito de usufruir da construção do seu conhecimento, oferecendo aos seus professores educação continuada no sentido de se sentirem comprometidos com a qualidade da educação (p. 83).”

Ou seja, por mais que seja presada, obrigatória e necessária o exercício da gestão escolar democrática, para que possa haver de fato transformações, tanto no seio escolar como na sociedade civil, ainda existem espaços educacionais onde são prevalecidas as ordens e os quereres do gestor, pois como explicou Theobald (et. al) o processo de mudança é lento e algumas instituições têm dificuldades em avançar em direção a novos paradigmas e concepções, isso porque, ainda está muito presente e forte a cultura histórica do autoritarismo no país.

No entanto, é dever da escola garantir aos estudantes, familiares e a sociedade de modo geral uma educação e um ensino de qualidade e, nesta tarefa deverão estar incumbidos todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar para que, isto porque:

“A gestão democrática pode melhorar e é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores (Gadotti, 1977, p. 38, apud. Theobald, et. al, 2009, p. 83).”

É a ação gestora que envereda a escola e seus adjacentes para o caminho da mudança, do novo e do necessário ajuste nas práticas educativas e sociais, é nesse sentido que Gadotti chama a atenção para a importância da gestão democrática, uma vez que é ela, assim como o próprio docente, um dos principais responsáveis pelo bom ou mau andamento das questões ligadas ao fazer pedagógico e a formação cidadão dos estudantes.

E de acordo com Theobald (et. al. 2009) a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei 9394/96) define nos artigos 12 e 14 que é da:

“Incumbência dos estabelecimentos de ensino, dentre elas elaborar e executar sua proposta pedagógica. O artigo 14 trata da gestão democrática do ensino público na educação básica, incluindo a participação de profissionais da educação na elaboração do projeto

pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (p. 85)."

É nesse sentido que se diz que a escola é autônoma, pois mesmo havendo inúmeros documentos oficiais que direcionam o gestor e o docente em suas práticas diárias, estes têm o direito, juntamente com os demais que fazem parte desse contexto e com os seguimentos sociais, o dever e a liberdade para elaborar e executar o Projeto Político Pedagógico, pois o mesmo deve estar em consonância com a realidade socioeconômica da sociedade onde a escola se encontra inserida.

Por isso, os autores (op. cit. p. 88) acreditam que:

"A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, deve observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e as participações das pessoas. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes (Luck, 1996)."

Atualmente não é cabível mais as ações, o autoritarismo e a prepotência do gestor que tenha a velha e ultrapassa concepção de que ele só é o responsável pelo funcionamento da escola e do andamento das questões inerentes a ela, sem levar em conta as características da localidade, dos sujeitos e do contexto sócio-histórico-cultural contemporâneos, que querendo ou não influenciam o setor educacional e a escola propriamente dita, logo, à gestão só é democrática quando "promovam o envolvimento, o comprometimento e as participações das pessoas".

Gewirtz e Ball, (2011, p.198) distinguindo o discurso sobre a gestão escolar "bem-estar social" e o discurso sobre a gestão escolar "gerencialismo" explicam que:

"O Bem-Estar Social (welfarism) denota mais que um regime de controle interno ou uma forma organizacional específica. Ele também envolve um estilo de direção (ou forma de gerenciar) e crenças particulares sobre os fins e propósitos da liderança; ou seja, ambos, método e conteúdo [...]. O arquétipo do diretor do modelo de Bem-Estar Social opera de acordo com um conteúdo em oposição à racionalidade técnica e pertence à categoria denominada por Yeatman de "intelectual humanista; isso significa que eles "não estão totalmente indiferentes aos debates teóricos e analíticos referentes às estratégias de redistribuição e justiça social e à chamada crise do Estado de Bem-Estar Social". O diretor que se enquadra nesse modelo é visto como um "funcionário público" que está "claramente comprometido com uma concepção de interesse público, o que não pode ser reduzido à soma de preferências particulares" (Yeatman, 1993, p. 348). [...] Dentre os discursos mais populares relacionados à educação no Estado de Bem-Estar Social, desde fins dos anos 1960, estão aqueles que giram em torno de compromissos ideológicos com igualdade de oportunidades, valorização de todas as crianças por igual, relações de igualdade e apoio, acolhimento, concepção centrada na criança, na escola não seletiva, assimilacionismo, multiculturalismo, antirracismo, respeito à diversidade sexual, práticas não sexistas, desenvolvimento de cidadãos críticos, participação democrática e transformação social [...] (grifos do autor)."

No tocante aos discursos referentes a ideia sobre a gestão escolar sob a concepção de novo gerente, Gewirtz e Ball (op. cit.) revelam que:

“Para o novo gerente da educação, uma boa administração envolve implementação tranquila e eficiente de objetivos situados fora da escola, dentro de limites também estabelecidos fora da escola. Não é papel do novo gestor questionar ou criticar esses objetivos e limites. O discurso do novo gerencialismo na educação enfatiza os propósitos instrumentais de escolarização – aumentando padrões e desempenhos conforme mensurados pela avaliação dos resultados, nível de frequência e destino dos egressos – e está frequentemente articulado a um vocabulário da empresa, excelência, qualidade e eficiência (Gewirtz, Ball, 2011, p. 199).”

Os autores citados acima deixam claro que, enquanto o diretor escolar focado nos princípios do Bem-Estar Social gerencia a partir de um “regime de controle interno” ou por uma forma organizacional específica” também sob “crenças particulares sobre os fins e propósito da liderança, o gestor que atua segundo os princípios do discurso do novo gerencialismo apresenta distinta forma de administrar a escolar e de percepção acerca da relação entre esta e os sujeitos nela envolvidos, uma vez que presa tanto pelas questões administrativa como se fosse a escola uma empresa.

Percebe-se que o gestor escolar do novo gerencialismo tem uma visão muito próxima da de um administrador empresarial, pois como bem explicaram Gewirtz e Ball, ele, o gestor tem a pretensão de aumentar “padrões e desempenhos, [...] e o “nível de frequência e destino dos egressos – e está frequentemente articulado a um vocabulário da empresa, excelência, qualidade e eficiência”.

São formas e maneiras diferentes de ver e de agir administrativamente, contudo, ambos os discursos parecem zelar pelo bom e pleno desenvolvimentos do alunado, o diferencial reside exclusivamente nas percepções e nas práticas gerenciais. Veja a seguir um quadro construído por Gewirtz e Ball (2009, p. 200), contendo as principais características de ambas perspectivas administrativa.

Quadro 2 - Principais características do Bem-Estar Social welfarism e do novo gerencialismo

Bem-Estar Social	Novo Gerencialismo
Sistema de valores voltado ao serviço público	Sistema de valores orientado ao cliente
Decisões guiadas pelo comprometimento com “padrões profissionais” e valores, tais como: igualdade, assistência, justiça social	Decisões instrumentalistas guiadas pela eficiência, custo-eficácia, busca por competitividade
Ênfase nas relações coletivas com os funcionários – por meio dos sindicatos	Ênfase nas relações individuais mediante marginalização dos sindicatos e de novas técnicas gerenciais, tais como gerência da qualidade total (GQT) e gerência de recursos humanos (GRH)
Consultiva	Autoritária
Racionalidade substantiva	Racionalidade técnica
Cooperação	Competição
Gerentes socializados dentro da área e valores específicos do setor de Bem-Estar Social: educação, saúde, assistência social	Gerentes socializados genericamente, i.e., dentro da área dos valores da “gerência”

Vendo este quadro percebe-se o quanto a gerência sob a égide do discurso do Bem-Estar Social é democrático e comprometido com as questões sociais, pois as ações do gestor articulam-se com outras áreas afim de garantir de fato o bem-estar social. Já a gestão escolar pautada no discurso do novo gerencialismo tem suas ações focadas no desenvolvimento de metas e de estratégias para melhorar o desempenho do quadro de funcionários e de desempenho do estudante para apresentar a clientela melhores resultados, atuando como se a escola fosse uma empresa que presta serviços a um público específico.

Em um ambiente escolar, onde há esse tipo de gestor, nem a comunidade escolar e nem os cidadãos têm oportunidades e o direito de compartilhar, de cooperar e de opinar sobre qualquer que seja o assunto relacionado a escola. Em contra partida, ocorre a gestão democrática, esta que é concebida por Santos e Couto (2012, p. 92) como sendo:

“[...] compromisso de todos proporciona novas relações no coletivo, pois atuar em conjunto é o caminho para enfrentar os problemas e encaminhar soluções na escola. É utopia dizer que os problemas da escola pública só se resolvem através da Gestão Democrática, com a instalação dos Conselhos e com uma boa direção, pois ela sozinha não dá conta disso, mas já é um passo inicial na construção de uma sociedade mais igualitária. A relação democrática na escola é construída através de: formação continuada, fortalecimento do Grêmio Estudantil, democratização das relações de poder, Conselho escolar e APM,

Política Educacional e Financiamento da Educação, Respeito à diversidade (cultural, física, ideológica), construção do Projeto Político Pedagógico.”

As autoras ora citadas fizeram menção a muitos elementos que devem estar em consonância com a gestão democrática e, dentre eles encontra-se a “formação continuada”, mas não especificou se seria formação continuada para docentes ou para gestores, contudo, apresentaram-na como um dos elementos indispensáveis para o contexto da gestão democrática, pois assim como os demais, a formação continuada para os docentes e para os gestores, é imprescindível para o melhoramento da educação e do ensino e, na visão de Sousa (2009, p. 172)

“A gestão proposta na modernização dos sistemas educativos e as melhorias introduzidas em suas formas de gerenciamento é considerada a base para o desenvolvimento do país. Essa política se insere no quadro mais amplo cujas principais características são: flexibilidade, a agilidade, a eficiência, a eficácia e a produtividade. O denominado modelo gerencial que foi incorporado ao serviço público funda-se em princípios e métodos advindos da iniciativa privada nos moldes da reforma da administração pública implementados por Bresser Pereira (1998). Conforme assevera Cabral Neto; Castro (2007) o caráter gerencial no âmbito das reformas educacionais na maioria dos países da América Latina se alicerça no modelo de gestão descentralizada, com a participação dos usuários/clientes que vão influenciar a formulação de propostas para o desenvolvimento da gestão educacional.”

Como já foi dito em laudas anteriores, o sistema educacional do Brasil, assim como o sistema educativo de vários outros países, está sendo, e sempre foi, regido por interesses políticos internacionais e, atualmente, concordando Souza, o sistema educativo brasileiro está sob a égide dos preceitos e características da área empresarial.

Assim, como é de bom grado se ter hoje uma empresa, na qual os funcionários e os clientes são colaboradores, formando, direta ou indiretamente, uma equipe, que juntos discutem e tomam decisões em prol do oferecimento ao público alvo de um produto com maior qualidade e transparência, na educação também, pois a gestão democrática encontra-se imbuída dos moldes empresariais citados acima, estes que atualmente são os mais eficientes e eficazes no âmbito da educação e do ensino.

Em nossos dias atuais, administrar gerando os resultados estabelecidos tornou-se uma arte de discernir entre o conhecimento teórico e a experiência do dia a dia, ou uni-los com o objetivo de gerar mudanças dentro das pessoas, através do processo de aprendizagem e desaprendizagem.

As organizações estão deixando de serem empresas-máquinas para serem instituições humanas, passando a enxergá-las como células vivas ou plantas que devem

ser regadas e trabalhadas através de um processo de mudanças, aceitação, compromisso pessoal e global.

Precisamos entender como funcionam as cabeças das pessoas dentro das organizações, para podemos compreender melhor a sua sistemática, tendo como objetivo principal discernir o caminho menos doloroso para as mudanças necessárias a sobrevivência organizacional.

É notório o foco de se estabelecer naturalmente uma gestão democrática nas escolas, porém, se tivermos o discernimento de perceber o que tem nas entre linhas, dos documentos oficiais e P.P.P's – Projeto Político Pedagógicos, percebemos de uma certa maneira, que a gestão democrática é uma grande e extraordinária encenação “teatral” pois, no fundo no fundo, toda a gestão é controlada pelos órgãos governamentais e não pelos gestores escolares.

Os gestores escolares, possui todos os critérios e competência para gerenciar uma escola através de atos democráticos apesar de toda a formação, conhecimento teórico e experiência vivenciada no dia a dia escolar, sua tomada de decisão são engessadas pela sistemática viciadas dos órgãos governamentais de controlar evolução no sistema de gestão e consequentemente no sistema educacional.

O que se perceber que os órgãos governamentais, possui todo o conhecimento de como atingir o objetivo de evoluir a gestão escolar e o sistema educacional, muitas vezes esse caminho é mostrado dentro do processo de formação continuada, porém travado, pela sistemática financeira do Estado de não priorizar o resultado proposto. Até parece que o importante é apenas demonstrar que o Estado tenta, e podem verificar como as escolas são democráticas.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo Geral

Analisar a concepção dos gestores acerca do papel do PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, na formação dos gestores para as escolas estaduais do estado de Pernambuco.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais as competências adquiridas pelos gestores escolares para suas próprias rotinas a partir das formações continuadas do PROGEPE.
- Identificar as concepções dos gestores no âmbito da relevância e valorização da formação continuada do PROGEPE.
- Analisar se há avanços conseguidos com a formação continuada para os gestores, no âmbito da esfera escolar.

4.2 Tipo de Pesquisa

Toda e qualquer pesquisa requer um “método científico” de desenvolvimento. Toda pesquisa científica surge a partir de uma problemática percebida, esta pode ser de ordem social ou não; mas até o século XVII ciência e filosofia eram entendidas como sendo a mesma coisa, só havendo a compreensão de que são duas áreas distintas após os escritos de Galileo Galilei, pois foi ele quem desenvolveu seus estudos acerca de planetas e astros por meio dos antigos métodos de indução dedução, observando e experimentando atentamente, de maneira bem planejada instrumentos que lhes possibilitaram a coleta e análises dos mesmo (Spector, 2001).

Se hoje entende-se o processo científico como sendo um caminho a ser trilhado para a obtenção de respostas palpáveis, devemos isto, de acordo com o dizer de Spector (op. cit., p. 04), a Peter Medawar, que assegura que “a ciência é a arte solúvel”; a Gould, que argumenta que “a ciência trafega por questões respondíveis, não por cada devaneio da mente humana”, assim como também por Karl Popper, que explica que:

“A ciência não é um sistema que caminha continuamente em direção a uma verdade final. Nossa ciência não é ‘conhecimento’, não pode jamais alegar ter alcançado a verdade, ou até mesmo um substituto dela, a

possibilidade. Nós não sabemos: só podemos conjecturar. E nossas conjecturas são determinadas por pressupostos e regularidades que fazem parte do nosso saber contemporâneo. Entretanto, estas nossas 'antecipações' ou conjecturas, corajosas e maravilhosamente inventivas, são cuidadosamente controladas por testes sistemáticos. [...] (Karl Popper, s. d. apud Spector, 2001, 04)."

Desta forma, fica evidente que toda pesquisa científica requer uma metodologia, esta por sua vez “pressupõe a escolha de um tema e engloba todo o processo de um projeto” (Oliveira, 2008, p. 162). Mas o que é uma pesquisa? É um estudo científico que requer uma metodologia para coleta e análise dos dados referente ao assunto ou fenômeno estudado e Oliveira (2008, p. 147) explica que o procedimento metodológico é todo o processo que compreende a “definição do tema, seleção da área a ser pesquisada, fundamentação teórica, utilização de diferentes técnicas e materiais [...]”, compreende também a abordagem e o tipo de pesquisa.

Ainda esclarecendo como deve ocorrer todo o processo de pesquisa, a metodologia compreende, entre outros procedimentos didáticos, o método, as técnicas e o tipo de pesquisa e, no tocante ao método que “descreve o tipo de estudo, o contexto da sua realização [...]” (Spector 2001 p. 23), em outras palavras, o método é o percurso/caminho trilhado com a finalidade de atingir os objetivos traçados de acordo com o tema/assunto da pesquisa.

No que diz respeito às técnicas “as técnicas utilizadas em pesquisa devem ser compreendidas como meios específicos para viabilizar a aplicação de método (s)” (Oliveira, op. cit., p. 66). Quanto a abordagem de pesquisa, pode-se afirmar que diz respeito ao procedimento “descrição, explicação e análise de fatos e fenômenos” (idem, p. 167) e, que existem duas abordagens, a qualitativa e a quantitativa, podendo ser trabalhadas separadamente ou juntas em um mesmo estudo.

No tocante a modalidade de pesquisa científica, “pode ser classificada segundo os objetivos que se pretende alcançar e segundo os procedimentos metodológicos e técnicas” (ibidem, p. 173), ela pode ser: a) Pesquisa de Campo, esta modalidade requer a observação sistemática dos fatos ou fenômenos tal como acontecem; b) Pesquisa Experimental, tem como objetivo desenvolver categorias que possam interferir ou modificar fatos para posteriormente explicar os fenômenos correlacionados; c) Pesquisa Bibliográfica, é uma modalidade de estudo e de análise de documentos, livros, periódicos, artigos científicos entre outros, almejando a recuperação do conhecimento científico acumulado sobre um dado problema.

No dizer que Gil (2007, p. 17 apud Gerhardt e Silveira, 2009, p. 12) pesquisa é:

“(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.”

Ou seja, ao se desenvolver um projeto de pesquisa, seja pesquisa de campo, seja pesquisa bibliográfica, seja pesquisa etnográfica, etc., ela requer do pesquisador uma atenção acentuada aos procedimentos e as técnicas a serem desenvolvidas e aplicadas, pois, a metodologia é justamente o “conjunto de métodos utilizado dentro de um determinado setor de atividade” (Oliveira, op. cit.). Sobre a metodologia, Minayo (2007, p. 44, apud, Gerhardt e Silveira, 2009, p. 13) a conceitua como sendo:

“(...) a) a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específica.”

Como a metodologia diz respeito a todo o processo de investigação de um dado tema/assunto problema, a começar pela escolha do título, o tipo de pesquisa, os procedimentos e técnicas até o fechamento, ou melhor, até as considerações finais, a pesquisa ora apresentada teve como objetivo identificar o papel do PROGEPE na construção de um perfil de diretores/gestores escolares em Pernambuco, bem como as concepções dos diretores/gestores das escolas estaduais na construção de uma gestão democrática escolar e do desenvolvimento e formação de competência de liderança, como também a visão da gestão escolar por parte dos diretores.

Como o objetivo da mesma é “analisar a concepção dos gestores acerca do papel do PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, no desenvolvimento dos gestores para as escolas estaduais do estado de Pernambuco, nosso estudo é descritivo de cunho qualitativo, como consequência está sujeita a análises de relatos e ações. “Na visão metodológica, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro”, vendo o mundo pela visão dos pesquisados.

Como caracteriza Silveira e Córdova, a pesquisa descritiva:

“[...] exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Trivinos, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto (Silveira e Córdova 2009, p. 35).”

A pesquisa descritiva apresenta um campo abrangente de estudo, de maneira que podem ser analisados vários aspectos em um mesmo trabalho de pesquisa, aspectos socioeconômicos, sociopolíticos, socioculturais, sócio-históricos perspectivas, ideologias e concepções de distintos grupos sociais e comunidades, além do mais, esse tipo de pesquisa proporciona maior desenvolvimento, no que diz respeito ao processo de coleta e análise dos dados, facilitando a identificação e interpretação dos fenômenos, evidenciando as causas e os efeitos de um dado contexto fenomenológico (Oliveira, 2008). Quanto a abordagem qualitativa, está:

“Pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa para melhor análise do tema em estudo e vice-versa (Oliveira, 2008, 167).”

A pesquisa desenvolvida sob os preceitos da abordagem qualitativa apresenta um diálogo do pesquisador com os dados coletados, com os teóricos, com a subjetividade e com os fenômenos contextuais, sem se preocupar em quantificar e mensurar dados, pois, desta forma esta abordagem objetiva facilitar a descrição da complexidade de um dado problema de pesquisa e das possíveis hipóteses, assim como também a análise, a compreensão e classificação das interações, dos processos sociais, isso porque determinados processos podem apresentar variáveis não presumidas pelo pesquisador (Oliveira, 2008).

Como descrito por Minayo (2001, apud. Silveira e Córdova 2009, p. 32) essa abordagem “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Isto por meio de procedimentos, como por exemplo, entrevista, uso da história de vida, das cartas, diários e documentos públicos e/ou pessoais dos sujeitos da pesquisa. Na opinião de Denzin e Lincoln (2005, p 3):

“A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem.”

Dentro do processo de investigação, o pesquisador deve possuir uma mente aberta, sendo capaz de ver onde os outros não viram, tendo a capacidade de interpretar os dados em profundidade, indo além das entre linhas, ou seja, do aparente, trilhando caminhos de forma criativa, sempre em busca do novo, ao não conhecido.

É importante lembrar que a pesquisa se dispõe de uma abrangência significativa para sistematizar os dados adquiridos, De acordo com Ander-Egg (1978, pag. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e critico que permitem descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer tempo do conhecimento”. Segundo, Laville e Dionne (1999, p 227)

O pesquisador decide prender-se às nuances que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que as reúnem, visto que a significação de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e na das relações entre eles, especificidade que escapa amiúde ao domínio do mensurável.

Para Yin (2010), a principal maneira de permanecer no alvo, naturalmente, é entender, em primeiro lugar, a finalidade de investigação do estudo de caso. Cada pesquisador de estudo de caso deve entender os aspectos teóricos ou políticos da teoria, porque os julgamentos analíticos têm que ser feitos ao longo da fase de coleta de dados. Sem um domínio firme dos assuntos, você poderia perder indícios importantes e não saberia quando um desvio fosse aceitável ou mesmo desejável. O pesquisador deve ser capaz de interpretar a informação à medida que está sendo coletada e saber imediatamente, por exemplo, se várias fontes de informação se contradizem, levando à necessidade de evidência adicional, como faria um bom detetive.

Por esses motivos, Silveira e Córdova (2009), listam as características da pesquisa qualitativa que são:

“As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis (p. 32).”

Já a abordagem quantitativa de pesquisa ao contrário da abordagem qualitativa, “quantifica dados obtidos por meio de informações coletadas [...]” empregando “recursos e técnicas estatísticas” [...]” (Oliveira, 2008, p. 170), além disso, ela se baseia no pensamento positivista de estudo da realidade, este que prima pela lógica e pelas

racionalidades dos fatos pesquisados, visto que, há o isolamento destes em detrimento do seu contexto.

As autoras citadas acima, também criarão uma tabela comparando o método quantitativo e o método qualitativo, veja a seguir:

Quadro 3 - Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos	Tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados
Coleta os dados mediante condições de controle	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto na totalidade
Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados	Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências
Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva

Elaborado a partir de: POLIT et al., 2004. (apud. Silveira e Córdova, 2009, p. 34).

Como se pode perceber, trata-se de duas abordagens que têm métodos não distintos, mas também paradoxais, porém é válido esclarecer que podem ser usadas ambas em qualquer tipo de estudo, isso fica a depender dos objetivos traçados pelo pesquisador, como é o caso do presente trabalho de pesquisa, pois foram utilizadas as abordagens, isso se explica pelo fato de que é possível e tangível a combinação das técnicas e procedimentos de análise das duas em uma mesma pesquisa, pois Oliveira revela que isso “proporciona maior nível de credibilidade e validade aos resultados da pesquisa evitando-se, assim, o reducionismo por uma só opção de análise” (Oliveira, 2008, p. 171).

O método de investigação qualitativa, teve o nosso enfoque, pois permitiu escolher a entrevista que nos possibilitou a obtenção de informações levantadas pelo diálogo com os gestores/diretores das escolas públicas do Estado de Pernambuco, fruto da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade vivenciada (Minayo, 2009, p. 65).

A partir das informações comprovadamente levantadas através de provas e notas, o enfoque qualitativo, nos permitiu construir avaliar as atividades e vivências dos gestores/diretores, possibilitando identificar os avanços, as áreas de interesse e a sua

interação na conjuntura escolar, bem como a construção de suas competências e a ampliação do conhecimento para todos os atores que contra - cena no ambiente escolar.

4.3 Locus da Pesquisa

A pesquisa teve como campo empírico seis escolas estaduais do Estado de Pernambuco, onde atuam diretores escolares que cursaram e foram aprovados pelo PROGEPE - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco.

A referida escolha justifica-se pelo fato de compreendermos que a formação continuada é o caminho a ser percorrido por todos os profissionais da educação, inclusive, pelos gestores, visto que, estes são os responsáveis direto e/ou indiretamente pelo bom funcionamento das escolas, assim como também pela harmonia entre os sujeitos componentes da comunidade escolar e, de certa forma, pela desenvoltura dos funcionários e demais colaboradores da escola e, sobretudo, do processo de ensino e aprendizagem.

A formação continuada é tão importante para a garantia da qualidade do ensino e da educação que o Ministério da Educação - MEC desenvolveu o FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, este que, entre outros programas dispõe do Programa Escola de Gestores:

“Para a formação continuada em serviço, semi-presencial, de gestores de escolas públicas estaduais e municipais das cinco regiões brasileiras. O seu foco é a atualização dos saberes profissionais dos gestores que dele venham a participar, por meio do fornecimento de subsídios e do acompanhamento de suas ações no próprio local de trabalho. Oferecer subsídios aos gestores escolares para que eles possuam as ferramentas específicas, de acordo com os novos marcos legais e o contexto da gestão democrática do ensino, para viabilizar e assegurar o direito à educação escolar básica com qualidade social. (MEC, 2007, p. 12).”

Neste sentido, nosso estudo de pesquisa é de suma relevância, posto que, analisamos, o quanto o PROGEPE contribuiu para uma possível mudança de realidade das escolas estaduais após o desenvolvimento de uma nova gestão com visão participativa em que todos os atores envolvidos no processo escolar têm voz e vez nas tomadas de decisões, onde todos atuam participando e contribuindo para a melhoria e para garantia de um ensino e de uma educação de qualidade.

Mas para que isso fosse possível, nos apossamos de um aporte teórico e de uma metodologia específica para o desenvolvimento da mesma, pois nenhuma pesquisa pode ser desenvolvida sem respaldo teórico que a alicerce e, no tocante ao processo de pesquisa, Gil (1999, p. 42) explica que:

“A pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.”

A pesquisa científica qualitativa trabalha com o texto como material empírico, e não com números, parte da noção da construção das realidades sociais em estudo, está focada nas perspectivas dos participantes, dentro do contexto do dia a dia e em seu conhecimento relativo à pauta em estudo. A sistemática deve ser adequada à respectiva pauta que deve ser aberto o suficiente para permitir um entendimento do processo como um todo.

4.4 Sujeitos da Pesquisa

Essa investigação busca analisar as concepções dos diretores de seis escolas estaduais do estado de Pernambuco que concluíram o curso do PROGEPE - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco e atuam no presente momento pondo em prática, ou não os conhecimentos e saberes adquiridos durante o período de aprendizagem em tal programa de formação.

É válido ressaltar que a pesquisa teve como foco de estudo os processos vivenciados pelos sujeitos dentro do cenário escolar referente ao processo formativo do programa da PROGEPE, assim como também o diálogo com esses sujeitos com o objetivo de compreender as suas concepções sobre o que vem ser o desafio de implantar, desenvolver e compartilhar suas competências em gestão após o curso do PROGEPE, considerando que a construção do conhecimento se concretiza na inter-relação de sujeito para sujeito e deste para com ambiente escolar, local este de muita troca, compartilhamento de experiências de vida pessoal e profissional, de vivência, de conhecimentos, de angústias, demandas, ansiedades, lutas e conquistas.

Desta forma, no intento de angariarmos respostas tangíveis ao nosso estudo por meios da colaboração dos sujeitos da pesquisa, optamos pela teria de Huberman (1995, 38), este que expõe as tendências gerais do ciclo de vida dos professores aclarando que.

“O conceito de “carreira” apresenta, entretanto, vantagens diversas. Em primeiro lugar, permite comparar pessoas no exercício de diferentes profissões. Depois, é mais focalizado, mais restrito que o estudo da “vida” de uma série de indivíduos. Por outro lado, e isso é importante, comporta uma abordagem a um tempo psicológica e sociológica. Trata-se, com efeito, de estudar o percurso de uma pessoa numa organização (ou numa série de organizações) e bem assim de compreender como as características dessa pessoa exercem influência sobre a organização e são, ao mesmo tempo, influenciadas por ela.”

Nessa perspectiva serão trabalhados seis diretores o que compõe o universo das seis escolas, o critério de Huberman (1995) foi indicador teórico para eleger os gestores a partir de seus anos de profissão. Assim buscando gestores que tenham 5, 10, 15 ou 25 anos de carreira, de escolas estaduais do Estado de Pernambuco que concluíram o curso do PROGEPE - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, em diferentes níveis de idade cronológica e fases de carreira e, para tal feito utilizamos o critério de Huberman acima citado.

4.5 Instrumentos para a Coleta de Dados

Toda e qualquer pesquisa quer o desenvolvimento de instrumentos para a coleta e análises de dados e, existem vários instrumentos a serem construídos, porém a construção destes deve estar em consonância com os objetivos almejados e conforme Gerhardt (2009, p. 56), a construção dos instrumentos para a coleta dos dados de um estudo científico compreende a quinta etapa do desenvolvimento do trabalho escrito e além disto:

“A coleta de dados compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados. Ao longo dessa etapa, várias informações são, portanto, coletadas. Elas serão sistematicamente analisadas na etapa posterior. Conceber essa etapa de coleta de dados deve levar em conta três questões a serem respondidas: O que coletar? Com quem coletar? Como coletar?”

Por isto, para responder a estas questões levantadas pela autora, acima citada, primamos pela análise documental e por entrevistas semi-estruturadas. Nesta perspectiva, como a pesquisa ora apresentada é uma pesquisa de campo, foi realizada por meio de análise documental sobre o conteúdo programático do curso do PROGEPE para formação de diretores escolares, como também pelo diálogo com os sujeitos participantes/colaboradores desta, onde buscamos nos aproximar ao máximo da realidade contextual de cada um desses sujeitos, assim como também do contexto no qual se aplicava o cronograma do programa, elemento de nossa análise, pois no dizer de Silveira e Córdova, (2009, p. 37) a pesquisa de campo:

“Caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (Fonseca, 2002).”

Logo, no intento de coletarmos respostas verdadeiras e confiáveis, desenvolvemos questões claras e não complexas de serem respondidas, por isso, para obter determinadas informações sobre a realidade, por nós estudada, optamos pela entrevista

semiestruturada, esta que formaliza o encontro de duas pessoas a fim de extrair informações a respeito de um determinado assunto, em um ambiente de natureza profissional. Vale salientar também, a entrevista é, dentro do viés da pesquisa de cunho qualitativo um dos principais instrumentos de coleta e análise dos dados e sobre isso, Minayo (1996, 108), utiliza-se da seguinte argumentação:

“Os dados obtidos pela entrevista dividindo-os entre os de natureza objetiva – fatos “concretos”, “objetivos” – que podem ser obtidos por outros meios – e os de natureza “subjetiva”, como atitudes, valores, opiniões, que “só podem ser obtidos com a contribuição dos atores sociais envolvidos”.

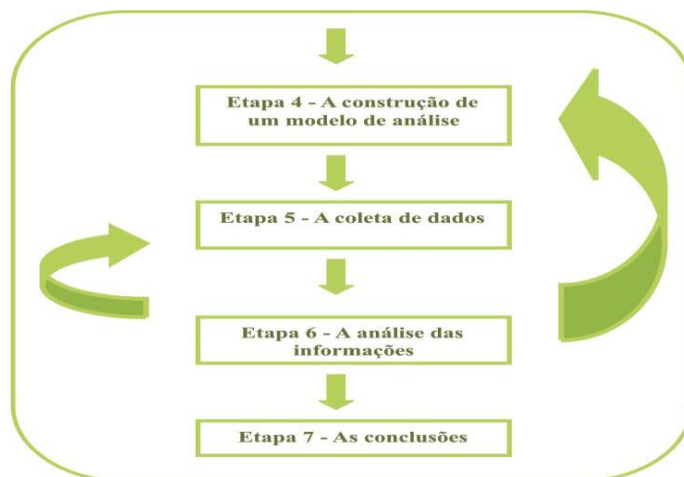
Neste sentido, utilizamos a combinação dos instrumentos de análise documental, e entrevistas com o objetivo de entender o desenvolvimento da escola após o curso de formação dos diretores, sujeitos colaboradores da presente pesquisa, realizado pelo PROGEPE.

4.5.1 Técnica das entrevistas

O processo de desenvolvimento e conclusão de uma pesquisa é logo e trabalho, e desde o início da mesma, o pesquisador deve ter consciência disto para melhor trilhar o percurso metodológico que imbrica, entre outras coisas, a construção dos instrumentos para a coleta e análise dos dados referentes ao objeto de investigação, e sobre esse processo, vamos encontrar no dizer de Oliveira (2008) a seguinte explicação:

“A escolha de métodos e técnicas está imbricada na definição precisa de um problema de pesquisa que, sendo uma dificuldade teórica ou prática, requer a busca de explicações para se encontrar uma resposta. Em geral, não se aplica apenas um método ou uma técnica na realização de uma pesquisa; é possível se fazer uma combinação entre dois ou mais métodos e técnicas, desde que seja adequado ao problema, objeto de estudo (p. 179).”

Neste sendo, fica nítida a compreensão de que as técnicas de coleta e de análise dos dados de pesquisa são os procedimentos restritos e específicos que possibilitam a operacionalização dos métodos (Oliveira, op. cit.). Veja a seguir um diagrama elaborado por Gerhardt (2009) para demonstrar o passo a passo do processo de construção dos instrumentos de coleta e de análise dos dados de pesquisa:



Fonte: (Gerhardt, 2009, P. 60).

Desta forma, pode-se perceber que essas etapas são específicas e necessárias para a comprovação ou refutação das hipóteses pré-concebidas junto ao projeto de estudo.

Por sabermos que que um estudo científico pode ter mais de uma técnica de coleta e de análise dos dados como procedimentos indispensáveis para a operacionalização dos métodos de pesquisa, construímos um roteiro de entrevistas semi-estruturada e pela análise documental feitas sobre os documentos referentes ao PROGEPE.

De acordo com Laville e Dionne (1999, p. 191), através da entrevista se permitirá ao entrevistador verificar a competência desses participantes, verificar também se as respostas dadas a parte estruturada correspondem exatamente ao fundo do pensamento dessas pessoas, ou se são apenas grosseiras.

A esse respeito, Queiroz (1988, p.71) diz que:

“A entrevista semi-estruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Desse modo, da vida do informante só interessa aquilo que vem se inserir diretamente no domínio da pesquisa. A autora considera que, por essa razão, existe uma distinção nítida entre narrador e pesquisador, pois ambos se envolvem na situação de entrevista movida por interesses diferentes.”

A entrevista nada mais é do que a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema, por essa razão aplicamos a entrevista semi-estruturada, a partir da qual realizamos uma série de perguntas abertas feitas oralmente em ordem prevista, por meio das quais tivemos a possibilidade de acrescentar questões a título de esclarecimento.

Ainda explanando o conceito e as características da entrevista semi-estruturada, Oliveira (2008, p. 181) aclara que:

“A entrevista se diferencia do questionário por estabelecer uma relação direta entre pesquisador e entrevistados e pela utilização do registro das respostas em gravadores ou anotações manuais. Numa entrevista é possível aplicar um questionário ou simplesmente utilizar um roteiro com itens que exijam respostas livres. [...]”

Um dos instrumentos mais adequado e utilizado para coleta e para a análise dos dados de pesquisa em um estudo de cunho qualitativo é, sem dúvida a entrevista, justamente pelo fato dela aproximar o pesquisador dos colaboradores de seu estudo, assim como também pelo fato desta possibilitar um maior diálogo com os dados/respostas obtidas, abrindo um leque de possíveis interpretações por parte do pesquisador.

Diante disto, construímos um roteiro para a entrevista semi-estruturada no intento de compreendermos as seguintes dimensões acerca do universo da presente pesquisa: dimensão 1. conhecimentos específicos da área, ou seja, da gestão escolar; dimensão 2. concepções dos gestores sobre o PROGEPE; dimensão 3. Aplicabilidade dos conceitos de gestão trabalhados durante o curso do PROGEPE; dimensão 4. contribuição do PROGEPE para uma nova práxis administrativa.

4.6 Procedimentos de Análise de Dados

4.6.1 Análise de Discurso (Ad)

Como a pesquisa aqui presente é de cunho qualitativo, abordagem esta que tem um aspecto de grande relevância, embora um tanto complexa, fato este que obriga o pesquisador a ter uma visão clara do objeto pesquisado e de todos os contextos envolvidos no processo e contexto pesquisado, sem perder a sensibilidade sobre as peculiaridades e especificidades envolvidas nos fenômenos estudados.

Através dos instrumentos etnográficos foi possível efetivar a análise dos dados, tendo como preocupação a descrição e a interpretação dos processos mediante a percepção dos participantes. É importante ressaltar que a análise do discurso (AD) tem como objetivo extrair todos os sentidos dos discursos, atentando para as condições sociais, históricas e ideológicas dos sujeitos da pesquisa. Neste sentido, o pesquisador precisa aprofundar-se para além do texto no intuito de descobrir a questão ideológica do processo pesquisado. Para a análise teórica, do presente estudo, primamos pelo aporte

teórico metodológico da análise do discurso, na linha teórica de Orlandi (1999, p. 21), que explica:

“Para a Análise de Discurso, não se trata apenas de transmissão de informação, nem há essa linearidade na disposição dos elementos da comunicação, como se a mensagem resultasse de um processo assim serializado: alguém fala, refere alguma coisa, baseando-se em um código, e o receptor capta a mensagem, decodificando-a.”

Ou seja, todo discurso é imbuído de ideologias, de concepções e de valores culturais, por isso, o pesquisador deve estar atento, não só ao que é dito, mas também e sobretudo ao que não é verbalizado pelos sujeitos envolvidos no espaço e no contexto de estudo e, é nesta perspectiva que Foucault (1969, apud Gondim e Fischer, 2009, p) afirma que:

“O discurso constitui uma série de acontecimentos que o situa na dimensão histórica e se materializa na linguagem sob a forma de enunciados. A tarefa da análise de discurso é desvelar as regras de formação (desconstrução) e ter acesso às condições de existência que lhes dão sentido.”

Dentro da mesma linha, Heloisa Szymansk (2010, p. 72) também argumenta que: a “Análise de dados implica a compreensão da maneira como o fenômeno se insere no contexto do qual faz parte. Este inclui interrupções, clima emocional, imprevistos e a introdução de novos elementos”.

Isto é, a autora acima citada, explica que, no processo da análise dos dados de uma dada pesquisa científica, é necessário que o pesquisador tenha ciência e domine alguns elementos linguísticos e extralinguísticos, pois o corpo, as expressões faciais e, até o silêncio.

Orlandi (2005) destaca que o silêncio, por sua vez, não significa ausência de palavras. Por vezes silenciar indica que para dizer algo pode ser preciso simplesmente não dizer, é o que se chama silêncio constitutivo, próprio para a condição de sentido e de interesse para nossa investigação.

Em nossa investigação, os sujeitos que construíram os discursos analisados foram 06 diretores/gestores de Escolas Públicas do Estado de Pernambuco que constituíram o nosso escopo de pesquisa. As informações foram extraídas através de entrevistas semiestruturadas, realizadas nas respectivas escolas, em dia e horário previamente agendado com os diretores/gestores.

É pertinente ressaltar que as palavras não são transparentes, não possuem um sentido único, elas dependem do contexto de produção dos discursos, dos sujeitos envolvidos de suas ideologias e da memória discursiva. Entender o efeito dos sentidos

nos remete a compreensão das diferentes formações discursivas. Nesta forma, para toda afirmação discursiva, existe algo inversamente subentendido (Orlandi, 2005).

Em nosso aprofundamento investigativo, a apresentação dos resultados da AD dos diretores/gestores das Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco, extraídos através de entrevista semiestruturada está realizada a partir de Formações Discursivas (FD) que se inserem no âmbito dos sentidos construídos a partir da fala dos gestores.

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Apresentação e discussão dos resultados obtidos através do instrumento qualitativo

Para a construção desse processo, a realização das entrevistas deu-se por meio de agendamento prévio de acordo com a disponibilidade de tempo de cada diretor/gestor participante. Foi usado como recurso, um gravador, para captura dos áudios. Como salienta Szymansky (2010) e Silva & Elliot (2012) foi imprescindível estabelecer uma relação de cordialidade com os entrevistados. Dando continuidade, a transcrição das entrevistas para análise dos discursos se deu numa etapa subsequente (Apêndice).

Os produtos das seis entrevistas, desta pesquisa, vão compor as Formações Discursivas (FDs). Os discursos foram sistematizados em seis FDs, são elas: FD: Concepção dos gestores acerca da gestão; FD: Concepção dos gestores sobre o líder democrático; FD: O PROGEPE e as ferramentas de controle implantadas; FD: O PROGEPE e a aplicabilidade dos conceitos de Gestão, valores agregados aos Gestores; FD: Impactos do PROGEPE como ferramenta de desenvolvimento e melhoria dos Gestores e FD: O PROGEPE e a autonomia do Gestor.

5.2 Identificação pessoal e profissional dos professores

Foram entrevistados seis diretores/gestores de Escolas Públicas do Estado de Pernambuco acerca de suas percepções, conhecimento e aplicabilidade sobre as Políticas Públicas e Gestão relacionados ao PROGEPE (Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco) e o Desafio do Desenvolvimento de Competências em Gestão. Tomando por bases os dados obtidos, foi traçado o perfil dos entrevistados agrupando por idade; gênero; tempo de formação e tempo de função. Seguindo as orientações de Gibbs (2009) para garantir o anonimato de nossos entrevistados, faremos uso da letra “G”, seguida sempre de um número arábico de acordo com a ordem das entrevistas. Segue demonstrativo (Quadro 01)

Identificação	Idade	Gênero	Tempo de Formação	Tempo de Função
G1	47 anos	Feminino	25 anos	13 anos
G2	49 anos	Feminino	27 anos	11 anos
G3	48 anos	Feminino	25 anos	07 anos
G4	49 anos	Feminino	25 anos	05 anos
G5	34 anos	Feminino	12 anos	03 anos
G6	37 anos	Feminino	16 anos	05 anos

Refletindo a realidade do espaço de Gestão Escolar das Escolas Públicas do Estado de Pernambuco, o grupo de gestores consultados é predominantemente feminino: 100% dos entrevistados são mulheres. A presença feminina foi majoritária. As entrevistas confirmam a figura feminina como principal protagonista da gestão em todos os níveis de ensino, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. Segundo os dados da Prova Brasil 2011, 79,4% dos cargos diretivos nas escolas públicas no Brasil são ocupados por profissionais do sexo feminino (Vieira; Vidal, 2014). Assim, o Pernambuco segue a tendência nacional de predominância das mulheres na gestão escolar.

Vale destacar que a predominância feminina no âmbito da Gestão Escolar é assunto de vários pesquisadores (Couto, Libâneo, Luce, Luck) que abordam a temática do gênero na educação. O conceito de gênero, para Viana (2013), não restringe-se somente a distinção entre os sexos feminino e masculino, mas também agrega valores e conceitos que interligam aspectos culturais, sociais, históricos e econômicos para o estudo das desigualdades. Voltando para a história, em várias pesquisas a predominância do gênero feminino no exercício do magistério são associados, ao rebaixamento salarial e à desvalorização docente, a exemplo de outras carreiras com predominância feminina: enfermagem, serviço social, emprego doméstico, entre outras (Vianna, 2013). Nesse contexto, o autor também mostra que: [...] a profissão ainda é composta por maioria feminina, mas com o registro de algumas mudanças nessa composição. Se em 2004, 80% dos estudantes concluintes na área da Educação eram mulheres, uma década depois, em 2014, assistimos a uma queda desse percentual feminino para 63,8% concluintes (BRASIL, MEC/INEP, 2014).

Em relação à faixa etária dos entrevistados, a grande maioria dos gestores situa-se na faixa entre 47 e 49 anos. Uma curiosidade observada foi que a distribuição por faixas etárias equivale por níveis de ensino, com uma incidência ligeiramente maior de gestores mais jovens na Educação Infantil e no Ensino Médio; ao passo que no Ensino Fundamental II concentram-se os gestores com mais idade. Nessa ótica, pressupõe-se que o cargo de direção, geralmente, é exercido por profissionais com ampla experiência na área educacional. Essa tendência pode ser reflexo da alta complexidade e das múltiplas competências e habilidades que são exigidas para os gestores escolares além do importante papel exercido pelo Diretor e do necessário respaldo da comunidade escolar. (Vieira; Vidal, 2014)

Em suas pesquisas Vieira e Vidal (2014) afirmam existir uma relação direta entre idade e tempo de experiência no cargo de gestão escolar: quanto mais tempo de gestão, maior a média de idade. Gestores com até cinco anos de atuação no cargo têm em média 44 anos, enquanto aqueles com mais de dez anos de experiência têm, em média, 50. Analisamos que em nossa população entrevistada, esses índices variam e vão de encontro com os dados levantados pelos autores, sendo assim, Pernambuco apresenta um cenário de Gestão Escolar Heterogêneo e variável.

5.3. Formação Discursiva - (FD): Concepção dos gestores acerca da gestão.

Nesta formação discursiva os gestores entrevistados, foram questionados a respeito da sua concepção acerca da Gestão, o que os mesmos entendem por Gestão e consequentemente a atitude imputada ao Gestor.

Os Excertos de Depoimentos (ED) de G1, G2, G3, G4, e G5 podem ser observados no Quadro 02. A sigla ED, doravante utilizada, representa fragmentos de depoimentos discursados que são analisados a partir dos contextos de sua produção.

FD: Concepção dos gestores acerca da gestão.	
G1	Gerenciamento de ações, de tomadas de ações, que passa pelo planejamento. Você analisa se esse planejamento e se essa execução tem dado certo.
G2	Por ser gestor, eu traduzo muito como conduzir, é ser aquela pessoa que conduz, algo com determinado fim. Alguém que vai facilitar que as coisas cheguem na escola. Facilitar os caminhos.
G3	Minha concepção de gestão é gerenciar, é estar à frente de um grupo, tomando conta, mas principalmente dando o norte. Pra um bom andamento do processo tem que ter alguém que esteja à frente do processo, pra ordenar, motivar seus liderados.
G4	Como gestor, você tem que ser bom em tudo. Você tem que saber gerenciar a parte financeira, a parte pedagógica. É gerenciar diversos setores.
G5	É o trabalho de gerenciar os seguimentos de determinados setores do seu trabalho, no meu caso educação, eu trabalho com gestão pedagógica, financeira, no gerenciamento pedagógico, financeiro, administrativo e de pessoal.
G6	Gestão é um acompanhamento da administração realmente necessário pra poder funcionar, qualquer ambiente, seja ele escolar ou empresa.

O sentido etimológico do termo gestão vem de "gentio", que por sua vez vem do "gerere" (trazer em, produzir). Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), "mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia" (Cury; Horta e Brito, 1997, p. 27).

Observando os Gestores entrevistados e analisando seus discursos, percebemos que todos perpassam por concepções semelhantes. A gestão para eles é um parâmetro que abrange não só a instituição como um todo, mas engloba tudo que está ao seu redor. Nas palavras do G4, "Você tem que saber gerenciar a parte financeira, a parte pedagógica. É gerenciar diversos setores", para que uma escola esteja pautada em uma gestão democrática se faz necessário à interação entre todos que compõe, gestores, professores alunos e comunidade escolar, fazendo assim com que esta passe a ser uma escola participativa e principalmente uma escola que esteja preparada não só a ensinar, mas a aprender para ensinar.

Segundo Hampton (1992), haveria três partes básicas em qualquer tipo de organização: pessoas, tarefas e gestão. Esta última parte, a gestão, pode ser entendida como o trabalho de combinar e direcionar recursos organizacionais para determinados propósitos (Hampton, 1992; Paro, 2002). No entanto, existem diferentes abordagens sobre o trabalho do gestor (Escrivão Filho, 1995) às quais se baseiam nas diversas teorias e correntes do pensamento administrativo. Sendo assim, antes de discorrer sobre as abordagens e a ação gerencial em si, uma breve exposição sobre a —ciência administrativall se faz relevante.

Ressaltamos um trecho exposto pelo G6 quando o mesmo diz: “Gestão é um acompanhamento da administração...” Essa afirmativa chama nossa atenção, pois nos leva a perceber que a gestão precisa ser um processo participativo, pois precisa ser negociado entre gestor, gerentes e colaboradores em condições de igualdade, tendo como principal foco o alcance das metas organizacionais. Precisa-se, também, ser um processo dinâmico, pois considera a evolução dos fatos e o que se passa no ambiente no qual se inserem, permitindo os ajustes necessários para a melhoria do próprio processo de seus resultados. Logo, a gestão de desempenho e da organização é uma questão recorrente na busca da eficiência e eficácia organizacionais.(Stoffel, 2000, p.13).

Analisando um outro ponto interessante nos depoimentos, é possível perceber uma palavra-chave que engloba todo o contexto exposto pelos Gestores, “Planejamento”, como é possível perceber na fala do G1, “Gerenciamento de ações, de tomadas de ações, que passa pelo planejamento. Você analisa se esse planejamento e se essa execução tem dado certo”. Pode-se dizer que é o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado “planejamento estratégico”.

“Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.” (Kotler, 1992, p.63)

Sob essa ótica, entende-se que o trabalho em conjunto adquire fundamental importância a partir dos confrontos de ideias e das trocas que daí se originam, assim como a prática reflexiva, (Alarcão, 2001) através da qual se estabelecem vínculos entre a teoria e a prática, fornecendo, ao professor, possibilidades além daquelas que se constituíam por meio do fazer dirigido pelo senso comum. De acordo com Bolzan (2010), esse processo reflexivo pode ser realizado individual ou coletivamente, tornando

conscientes os modelos teóricos e epistemológicos que encontramos nas práticas dos professores. Além disso, este tipo de experiência permite a comparação entre as atividades pedagógicas e as teorias que sustentam este fazer.

5.4 Formação Discursiva – (FD): Concepção dos gestores sobre o líder democrático.

Nesta Formação Discursiva os gestores entrevistados, foram questionados a respeito da sua concepção sobre Líder Democrático.

FD: Concepção dos gestores sobre o Líder democrático.	
G1	A gente tem que ir por este caminho da democracia, da compreensão, da mão dupla. Você não pode chegar já impondo as coisas, você tem que realmente saber ouvir.
G2	Eu tenho um exemplo bem claro porque vim de uma gestão que ela não era democrática, era uma gestão centrada e fechada. Hoje eu tenho a participação dos pais na gestão, eu tenho a participação dos professores. Essa gestão democrática seria a interferência de todos da comunidade contribuindo para a função da escola.
G3	O líder democrático tem que ouvir. Ouvir as opiniões, chegar num consenso, mas tem momentos que a gente tem que determinar. Essa é minha prática. Vamos do real, a decisão foi tomada pelo conselho, mas qualquer coisa que aconteça quem responde é a gestão.
G4	É fazer um trabalho junto com o outro, buscar ações, metas, tentar envolver todas as pessoas. A democracia só acontece quando você escuta o outro, que você expõe ao outro todas as suas situações. Você precisa que todos comunguem uma mesma situação, todos queiram melhorar aquela situação.
G5	É fazer uma gestão, e liderar uma gestão com participação de todos os envolvidos, de todos os sujeitos, que seriam alunos, pai de aluno, comunidade, professor e equipe administrativa, na teoria. Na prática, o democrático ainda é meio complexo, esse conceito, a aplicação dele.
G6	Líder democrático é aquele que escuta, não só escuta, aquele que entende se a outra opinião for verdadeira, a mais correta, aquela opinião tem que ser levada em consideração. É não ser absoluto em suas verdades, é saber executar a vontade da maioria.

Em suma, é possível observar que os gestores, comungam de um mesmo pensamento: “o gestor democrático deve desempenhar uma liderança que impulse a autoconstrução, que tenha participação, compromisso, responsabilidade e qualidade de forma criativa no processo educacional e compete a ele a ação de coordenar as relações entre todos os profissionais.

O G2 em seu exposto afirma que: “...vim de uma gestão que ela não era democrática, era uma gestão centrada e fechada. Hoje eu tenho a participação dos pais na gestão, eu tenho a participação dos professores.” É possível observarmos a diferença que o entrevistado observa em suas duas experiências. Ao contrário de sua experiência anterior, na Gestão/Liderança Democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, mas para que ocorra essa sintonia é necessária à participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações concretas.

“A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos. Na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independentemente do nível hierárquico. (Romão & Padilha, 1997, p.56)”

Nosso entrevistado G5, em um trecho de sua fala diz: “É fazer uma Gestão, e liderar uma gestão com participação de todos os envolvidos”. Em concordância com o exposto, Luck (2002, p.26), ressalta que quando o assunto é participação, tanto os gestores quanto os professores devem ter em mente que a motivação, o ânimo e a participação são ingredientes indispensáveis para a melhoria da qualidade do ambiente; além de criar condições para o ensino e uma aprendizagem mais eficaz. A participação efetiva entre o grupo pode identificar e modificar o trabalho, tornando-o assim mais significativo.

Dois Gestores, G3, G6 e G4 expõe a mesma visão à respeito de um aspecto fundamental em uma liderança democrática: G3 – “O líder democrático tem que ouvir. Ouvir as opiniões...” – G6: “Líder democrático é aquele que escuta, não só escuta, aquele que entende...”. – G4: “A democracia só acontece quando você escuta o outro”. Diante destas colocações é válido ressaltar que práticas simples e comuns podem ser muito importantes em diversos processos gerenciais. Normalmente, isso aplica-se às que propiciam o entendimento e o atendimento das necessidades humanas. Enfatiza-se que, no exercício da Liderança é necessário saber ouvir. No âmbito da fisiologia, é possível perceber que a audição, pode ser um dos caminhos mais curtos para se conhecer os desejos de um grupo e atendê-los superando expectativas. Ouvir - simples, comum e natural como possa parecer – está entre as atividades que valorizam, dão credibilidade e, finalmente, propiciam cumplicidade entre os líderes e seus liderados. Assim é imprescindível a relevância do ouvir no exercício da Liderança.

“A Liderança não deve ser encarada como uma relação polarizada em uma única direção, mas uma interação que envolve trocas, o que lhe assegura maior compatibilidade com o modelo cliente-fornecedor. A faculdade de ouvir é especialmente relevante para o sucesso no exercício de uma Liderança efetiva. (Clajus & Pastore, 2006)”

Liderar e gerir de maneira democrática, exige mudanças de antigos hábitos, um exemplo é, o desenvolver projetos como o Projeto Político Pedagógico (PPP) estando ausente a comunidade escolar, hora composta pelos alunos, professores, pais e representantes da comunidade próxima da escola), pois, o gestor/líder precisa vislumbrar neles, o potencial, sem esquecer do direito, de contribuir com pontos de vista e sugestões, que muitas vezes, expressam suas necessidades voltadas ao cotidiano dos alunos, familiares e comunidade que, por hora, o gestor/Líder desconhecia, ou seja, é preciso ouvir para que haja uma junção de ideias e proporcione um crescimento completo.

5.5 Formação Discursiva – (FD): O PROGEPE e as ferramentas de controle implantadas.

Carvalho e Quelhas (2009) ressaltam a essencialidade das instituições estabelecerem critérios, no que se refere aos processos de transformação. Isso através de implantação de ferramentas de controles de gestão, fazendo uso de modelos previamente estruturados e voltados para gestão de mudanças. Normalmente tais instituições esbarram em obstáculos nos planos de mudança por enfrentarem características inerentes da natureza pública, as quais concorrem para o fortalecimento das resistências às mudanças propostas.

Nessa próxima FD, os gestores foram questionados a respeito da implantação das ferramentas de controle nas escolas públicas de Pernambuco, após a conclusão do PROGEPE.

FD: O PROGEPE e as ferramentas de controle implantadas.	
G1	Foi ampliado esse monitoramento, já havia a questão do analista, outrora chamado de técnico, e agora o analista nas escolas. O analista, ele não estaria ali agregado a gestão para fiscalizar, mas como um auxiliar. Também houve uma ferramenta muito importante no Estado é o SIEPE – Sistema de Informação de Educação de Pernambuco para o controle das ações nas escolas.
G2	O que mudou para mim na questão da gestão, e que foi visualizado no curso, foi a questão do SIEPE – Sistema de Informação de Educação de Pernambuco, hoje a gente tem um sistema norteador onde as informações são centralizadas num múltiplo sistema.
G3	O controle e gestão, eu acho que basicamente, eu entendo que foi isso, depois do PROGEPE, que na verdade já existia, eu acho que foi aprimorado após o curso.
G4	Sei que a secretaria que monitora os índices do Estado, e a gente apresenta esses índices. Tem capacitações, tem visitas as escolas para observar como está o prédio, como está as contas, se está dando conta. Você é monitorada, em todos os aspectos.
G5	O que eu absorvi bem ali do curso, foi a questão do financeiro, da administração financeira, que é muito complexo para quem tem outro olhar. O meu olhar, ele é meu foco é o pedagógico.
G6	Depois do PROGEPE passou a ter muito mais fiscalização. A gente passou por monitoramento com mais frequência das técnicas da regional.

De acordo com as colocações dos entrevistados, percebe-se que cada um apontou um aspecto diferente em relação a aplicabilidade das ferramentas de controle e ao mesmo tempo as respostas estão interligadas entre si. Os entrevistados G1 e G2, concordaram e abordaram a implantação da mesma ferramenta, o SIEPE – Sistema de Informações da Educação de Pernambuco. Afirmam a importância e a centralização de informações necessárias para nortear e dar suporte aos gestores da área educacional.

O SIEPE foi desenvolvido como política pública, e consiste em um sistema informatizado que proporciona às escolas estaduais de ensino de Pernambuco acesso às informações educacionais em tempo real, bem como a recursos pedagógicos e de gestão, democratizando o acesso ao conhecimento e promovendo a interação entre a Secretaria de Educação, Gerências Regionais de Educação, escolas e comunidade escolar, disponibilizando dados suficientes para o acompanhamento dos indicadores do Pacto Pela Educação. Segundo a Portaria SE nº 4636 de 05 de julho de 2011, que regulamenta a implantação do SIEPE, compete à Secretaria de Educação disponibilizar as informações necessárias sobre as escolas, permitir o acesso as informações aos agentes SIEPE no âmbito da Secretaria, Regionais e Escolas, convocar a qualquer

momento a Prestadora de Serviços responsável pelo desenvolvimento e manutenção do SIEPE, para prestar esclarecimentos ou sanar quaisquer dúvidas relacionadas à utilização do Sistema, fiscalizar e atestar a execução das atividades de inserção dos dados solicitados pelo Sistema, comunicando, por escrito, à Prestadora de Serviços responsável pelo desenvolvimento e manutenção do SIEPE, sempre que constatadas impropriedades ou incorreções na sua execução e disponibilizar o Manual de Instruções para Implantação e Alimentação do SIEPE, com as especificidades de prazos, cronogramas e orientações que atendam às necessidades da Secretaria e de suas Políticas de Educação. (Pernambuco, 2011)

Outros excertos diferentes, porém interligados, são os do G3, G4 e G6, onde fazem uso das seguintes expressões “controle de gestão”, “monitoramento” e “fiscalização”. Alegam que após a implantação das ferramentas propostas pelo PROGEPE, a fiscalização ficou mais intensa e abrange de maneira geral as Escolas e os processos que compõe a gestão das mesmas

De acordo com Zimmermman (2014), a gestão da rotina dos processos é composta por tarefas desempenhadas constantemente, de maneira a fiscalizar, monitorar e acompanhar o andamento recorrente dos seus processos, onde são identificadas as irregularidades, anomalias, oportunidades de melhoria, referente ao funcionamento do processo além de elevar o seu nível de desempenho.

5.6 Formação Discursiva – (FD): PROGEPE e a aplicabilidade dos conceitos de Gestão, valores agregados aos Gestores.

Na FD voltada para a aplicabilidade dos conceitos de Gestão e os valores agregados aos Gestores, existiu um aspecto quase que unanime entre as respostas dos Gestores. Foi possível observar que este aspecto rege as atitudes, tomadas de decisão e desenvolvimento dos projetos, assume o papel de “fôlego” para que se haja resultados positivos. Vejamos a seguir:

FD: O PROGEPE e a aplicabilidade dos conceitos de Gestão, valores agregados aos Gestores	
G1	O mais importante para mim foi a motivação, pois o gestor assume o papel de motivador ao lidar com planejamento, com a execução, com o feedback da comunidade. A partir dela (motivação) é que coloquei em prática todo o meu conhecimento e visão estratégica, relativos à minha função.
G2	De uma maneira ideal, seria a motivação, porém não é o que acontece. Hoje existe uma cobrança para se alcançar metas, mas para isso o Gestor precisa de algo que o motive, mas diversos fatores como excesso de trabalho; jornada de trabalho; renumeração, não contribuem para tal.
G3	É necessário um gestor participativo, um gestor facilitador, isso porque tem coisas no PROGEPE que na realidade é outra. O Gestor tem que tá envolvendo, tem que tá motivando, a empolgação da equipe, o Gestor tem que tá munido disso aí.
G4	O Gestor precisa ser uma pessoa que motive, e ser transparente no sentido de coerência. Ser uma pessoa aberta a ouvir mas também à dizer. Ter lisura.
G5	A gente tem que trabalhar com legalidade, moralidade, no sentido de transparência, e imparcialidade. Às vezes ser imparcial é mais complexo pois trabalhamos com pessoas e temos as nossas relações interpessoais.
G6	A compreensão do conhecimento das leis, a aplicabilidade das mesmas. O PROGEPE facilitou o conhecimento através da troca de experiências e também não é só através da experiência que se sabe, o conhecimento é fundamental.

O termo motivação(do Latimmovere, mover) refere-se em psicologia, em outras ciências humanas à condição do organismo que influencia a direção(orientação para um objetivo) do comportamento. Em outras palavras é o impulso interno que leva à ação. Reis Neto e Marques (2004) entendem que “a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo”.

Sendo a motivação, o foco das respostas do G1, G2, G3 e G4, observamos que os gestores dependem dela para “mover-se”. No exposto do G1, ele é bem claro quando diz: “A partir dela (motivação) é que coloquei em prática todo o meu conhecimento e visão estratégica, relativos à minha função”, atrelando à motivação como um impulso

para execução do seu trabalho. Em um trecho de sua fala o G2 coloca que “o Gestor precisa de algo que o motive”, e coloca isso em relação ao seu desempenho e resultado para o alcance de suas metas e objetivos. Na visão do G3, o gestor precisa ser o objeto motivador, ou seja, essa ferramenta precisa fazer parte do seu perfil, para que os que trabalham com ele, desempenhem suas funções de maneira satisfatória. A ótica do G4, é a mesma do G3, é possível observar isso em parte de sua fala: “O Gestor precisa ser uma pessoa que motive”.

Indo de encontro, em partes, à algumas colocações dos Gestores, diversos autores, afirmam que a maneira pela a qual a motivação se processa no indivíduo, se dá por meio de um processo interno, mas que pode sofrer influência de fatores externos. Para Araújo (2006), “ninguém motiva ninguém”, mas ele acha que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”.

Para Lawler (1993) a motivação assume um papel crítico em qualquer planejamento organizacional; por esse motivo, é preciso observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido, visando evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. O autor ainda afirma que compreender a teoria motivacional, é necessário, para se pensar de maneira analítica sobre os comportamentos nas organizações. Precisa-se esclarecer que o papel da Gestão/Liderança não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque, já vimos que isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias. Segundo Archer (1989), [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”. É possível vislumbrar essa mesma visão na resposta do G2, quando este coloca que a motivação não ocorre, e exemplifica através de alguns fatores: “...excesso de trabalho; jornada de trabalho; remuneração, não contribuem.”

Um outro aspecto abordado por três de nossos gestores, G4, G5 e G6, está ligado às leis e o conhecimento das mesmas e aos Princípios da Administração/Gestão Pública. Alguns desses princípios citados por eles são: princípios de legalidade, imparcialidade e moralidade. Os Gestores expressam a importância de tomar como base tais princípios para se exercer um trabalho com excelência e dignidade.

No tocante ao Princípio da Legalidade, este é considerado o mais importante dos princípios, pois é dele que decorrem os outros. Este é caracterizado tanto como diretriz,

quanto limitador da atuação do gestor público, onde somente é permitido fazer o que a lei expressamente autoriza. Dessa maneira, a atuação do agente público e da administração dar-se-á exclusivamente se houver alguma previsão legal.

“Ao particular é dado fazer tudo quanto não estiver proibido; ao administrador somente o que estiver permitido pela lei (em sentido amplo). Não há liberdade desmedida ou que não esteja expressamente concedida. Toda a atuação administrativa vincula-se a tal princípio, sendo ilegal o ato praticado sem lei anterior que o preveja. (Rosa, 2003, p.11).”

Ao abordarmos o próximo Princípio, o da Imparcialidade, entende-se que este é um princípio que imputa como obrigação uma Administração/Gestão, que em sua atuação, exerça atos com objetivos voltados a atender, essencialmente, os interesses sociais, regidos pelos ditames legais, e de maneira nenhuma, seus atos devem ser voltados para suprir interesses pessoais, de um grupo ou de alguém em particular.

“Significa tanto a atuação imparcial, genérica, ligada à finalidade da atuação administrativa que vise a satisfação do interesse coletivo, sem corresponder ao atendimento do interesse exclusivo de administrado, como também significa a imputação da atuação do órgão ou entidade estatal, não o sendo quanto ao agente público, pessoa física. (Rosa, 2003, p.12)”

O último Princípio a ser abordado é o da Moralidade, este, delega ao Gestor/Administrador a obrigação de agir e atuar com ética, moral, lealdade e boa-fé. Tais características foram colocadas, e bem colocadas, pelo G5, e o G6 coloca a importância do conhecimento das leis para a sua aplicabilidade, ora proporcionada pelo PROGEPE.

“Em suma, em matéria de gestão administrativa, precisa-se verificar o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, o princípio de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade.” (Di Pietro, 2002, p.79)”

É válido salientarmos que muitas vezes no ato emanado, é possível, que o mesmo esteja em concordância com uma determinada lei, porém, pode apresentar algumas características ou aspectos imorais.

5.7 Formação Discursiva – (FD): Impactos do PROGEPE como ferramenta de desenvolvimento e melhoria dos Gestores.

Nesta FD nosso propósito foi compreender os Impactos que o PROGEPE promoveu, como ferramenta, no desenvolvimento e melhorias dos Gestores e em suas atividades. Foi possível observar diferentes depoimentos a respeito desta vertente.

FD: Impactos do PROGEPE como ferramenta de desenvolvimento e melhoria dos Gestores	
G1	A motivação. O Progepe ele, ele deu não só o Gestor, mas mostrou à comunidade escolar, que ele tinha um caminho a seguir agora, que passava pelo Planejamento, pela idealização, também. A parte que eu gostei foi que passei a conhecer melhor a máquina administrativa da gestão de governo.
G2	Infelizmente dos meus professores nenhum participou do programa, falta mesmo de interesse, mesmice. Infelizmente pois seria ótimo ter profissionais para uma discussão
G3	A melhoria do relacionamento interpessoal entre Gestor, professor e aluno, facilitando o entendimento.
G4	O maior impacto foi a não aprovação dos Gestores Antigos. Quem ficou entendeu que precisa se organizar melhor para gerenciar a escola, que agora tinha um peso maior, de gerência mesmo; com monitoramento de ações; com metas a serem cumpridas. Pois com os antigos a flexibilidade era maior. Foi uma tomada de consciência que a responsabilidade é grande.
G5	Nenhum, pois o PROGEPE não ensinou o candidato à gestor a ser um Gestor de verdade, não ensinou a lidar com conflitos, a melhoria que eu tive em meu trabalho foi devido ao meu perfil.
G6	Um exemplo muito bom foi o Blog, mostrou como ele pode ser utilizado como ferramenta de aproximação entre Comunidade e Escola. O uso das redes sociais e da mídia como veículo de informações boas.

Como citado inicialmente, é possível observar que todas as opiniões são completamente diferentes, umas positivas e outras negativas. Na opinião do G1, a palavra que o mesmo enfatizou foi a Motivação, como abordado na FD anterior, este aspecto, na opinião dos nossos gestores é fundamental e necessário para um trabalho eficaz e satisfatório. Outro aspecto ainda colocado pelo entrevistado G1 foi a importância da existência de um Planejamento para a integração do trabalho de comunidade e escola, servindo como um norte para esse processo e desenvolvimento.

Stoffel (2000) afirma que:

“Fazer um planejamento estimula a busca de um objetivo de forma organizada, proporcionando o cumprimento de regras e a prática da ética. É fundamental saber aproveitar todo o processo que circunda o planejado em seu benefício. Elaborar um planejamento é entender o cenário em que se está inserido, significa conhecer as necessidades e como fazer para alcançar os objetivos traçados. (p. 79)”

No exposto do G2, observamos o descontentamento do mesmo ao relatar a falta de interesse e motivação de sua equipe em participar do projeto. Segundo Araújo (2006) a falta de motivação, capacitação e ações diferenciadas para cada colaborador para reduzir as diferenças de percepção de desigualdade, podem ser observadas diariamente nas organizações, a exemplo disso podemos citar o aumento das faltas e a rotatividade. Para que estes tipos de problemas sejam evitados, torna-se necessário buscar o porquê que as pessoas no ambiente de trabalho não agem somente por causa dos seus impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido a aplicações de recompensas e punições.

Observamos que na opinião do G3, o relacionamento interpessoal entre Gestor, Professor e alunos, apresentou uma melhora, facilitando assim o entendimento entre estes. Bolzan (2010) ressalta que o relacionamento interpessoal é fundamental em qualquer organização, são as pessoas que movem os negócios, estão por trás dos números, lucros e todo bom resultado, daí a importância de se investir nas relações humanas.

Outra visão exposta foi o despertar, através do PROGEPE, da conscientização da necessidade de organização para se gerir melhor. O G4, enfatiza ainda, que “Foi uma tomada de consciência que a responsabilidade é grande”.

“Para exercer a atividade de dirigir ou coordenar pessoas, não basta ter poder, autoridade e compreender as necessidades humanas. Também é importante ser um líder. Liderança é a função que envolve os esforços dos administradores para estimular o alto desempenho por parte dos subordinados. (Stoffel, 2000 p.90)”

Quando existe um investimento voltado para a formação e desenvolvimento, automaticamente gera expectativas e exigências de melhores condições de trabalho e de colocar em prática as novas habilidades adquiridas, dando assim, um suporte maior aos Gestores e aos Líderes para desenvolver um trabalho satisfatório e produtivo.

Diferentemente dos outros Gestores, o G5 externou um desapontamento, alegando que não houve nenhum impacto positivo do PROGEPE. Ficou claro que as suas expectativas, em relação às suas necessidades no âmbito de trabalho, não foram alcançadas. Ele afirma ainda que as mudanças alcançadas se deram através de seu perfil.

No relato do G6, seu enfoque foi voltado para a tecnologia e como as ferramentas dessa área podem contribuir para a melhoria do seu trabalho, integrando e fortalecendo as relações e as comunicações.

Em tempos de Web 2.0³, é possível afirmar que a produção do conhecimento através das tecnologias é um assunto muito debatido no ambiente escolar atualmente, contudo a utilização dessas ferramentas por parte do professor ainda tem causado certo "receio" no momento de planejar suas ações pedagógicas. Para Virilio (1993, p. 12) na atualidade, o que se desloca é a informação. E desloca-se em dois sentidos: o primeiro da espacialidade física em tempo real, sendo possível acessá-la por meio das tecnologias midiáticas de última geração. O segundo, por sua alteração constante, pelas transformações permanentes, por sua temporalidade intensiva e fugaz.

5.8 Formação Discursiva – (FD): **O PROGEPE e a autonomia do Gestor.**

Nossa próxima FD, é razão para algumas discussões antigas entre Gestores e sociedade onde de um lado a queixa é não ter liberdade e do outro é o excesso da mesma.

³ **Web 2.0** = é um termo popularizado a partir de 2004 pela empresa americana O'Reilly Media para designar uma segunda geração de comunidades e serviços, tendo como conceito a "**Web** como plataforma", envolvendo aplicativos, redes sociais, blogs e Tecnologia da Informação.

FD: O PROGEPE e a autonomia do Gestor	
G1	É claro que eu tenho autonomia, de tomar decisões de gerenciamento imediato. A autonomia vai passar por uma democracia. Eu posso ter ideias; eu posso ter planos, mas eles têm que ser compartilhados. Realmente é importante você ter a presença de um líder entre os professores; de ter a tua equipe administrativa presente; não é? De tomar decisões em Conselho, isso é muito importante. E claro! Haverá situações em que você vai fazer valer a sua visão estratégica.
G2	Eh! eu tento, eu tento, assim o máximo, não é? Toda a minha atitude, ela é muito transparente. Eu nunca faço nada na escola, sem antes dar conhecimento ao aluno e ao professor, seja ela qual for. Todas as decisões são tomadas em comun acordo entre direção, gestão, professores, pais e alunos.
G3	É uma autonomia, entre aspas, porque tudo que se faz você tem que comunicar, pedir autorização, então você não tem essa autonomia, é uma autonomia que não existe. Muito restrito. O nível é de médio pra baixo, a gente não tem essa autonomia.
G4	Toda ação do Gestor, ela tem que está pautada no que pela Secretaria de Educação de Pernambuco. Autonomia, ainda é é mínima, ainda é mínima. Você consegue fazer pequenas coisas, mas, por exemplo, você não consegue fechar a escola se não for autorizado pela Secretaria, você não tem essa autonomia.
G5	A autonomia continua do mesmo jeito que era antes. Eu não consigo consultar toda a comunidade, a comunidade ativa diretamente, que é estudante e professores, e a equipe administrativa, participam das principais, coisas corriqueiras do dia-a-dia de fato eu digo que sou eu que realmente decido. Passando para outras decisões não temos toda autonomia.
G6	Existe uma autonomia, mas não uma autonomia que... a gente nem pode chamar de autonomia propriamente dita. As decisões, existe coisas pré-determinada pela Educação, a exemplo disso, a gente não pode mexer em calendário escolar; semana de provas também não podemos alterar sem uma autorização. É uma autonomia limitada.

De uma maneira geral todas as respostas permearam na mesma linha de concepção entre os entrevistados, algumas frases são comuns entre os gestores: "a gente não tem autonomia!" e "os gestores não têm liberdade porque precisam dar satisfação de suas ações à Secretaria da Educação, à comunidade etc."

Entende-se por liberdade com um aspecto que nos diferencia dos animais, enquanto eles são submetidos a um determinismo, os seres humanos tem a capacidade de interferência na vida, na história e na cultura. Para Vieira (2014)

ser livre, não quer dizer que não se tem limites. Somos livres juntamente com os outros e, por esse motivo, somos responsáveis - temos de responder por nossas ações e ter consciência de suas implicações. O exercício da liberdade se dá sempre em situações de convívio e de relacionamento. Por isso, ninguém é livre sozinho.

Existe um caminho que começa na heteronomia, que consiste na obediência às regras impostas passivamente, à autonomia onde os valores significativos são internalizados ou, num exercício crítico, são criados outros.

“É importante destacar que autonomia não é independência. Ela é sempre relativa - e isso não quer dizer que seja pouca. Significa, sim, que se configura pela relação e pode ser ampliada quando descobrimos - ou inventamos - possibilidades de atuação que fortaleçam a afirmação da cidadania, de uma articulação estreita de direitos e deveres e de um trabalho efetivamente coletivo. (Romão & Padilha, 1997)”

É possível observar na LDB, no artigo 12 a lista as atribuições das unidades de ensino. Destacam-se a de elaborar e executar a proposta pedagógica (inciso I) e a de cuidar para que seja cumprido o plano de trabalho de cada docente (inciso IV). Entende-se com o primeiro que cada escola deve ter seu projeto, que pode ser diferente - e até divergente - do das demais. Da mesma forma, as medidas governamentais não podem ignorar a existência dessas propostas pedagógicas nem atrapalhar sua execução. Com o segundo, depreende-se que cada professor tem o direito de ter um plano de trabalho próprio.(LDB)

Outra questão que pode confirmar os aspectos citados anteriormente, destaca-se no artigo 15, que define que "os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de Educação Básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira...". O entrave está na lentidão dos secretários de Educação para implementar esse artigo e com isso acabam a permitir graus pequenos de autonomia, seja nas formas de organização burocrática, seja na disponibilização razoável de dinheiro - e, em casos extremos, na escolha de metodologias e conteúdos. Algumas redes, inclusive, optam por distribuir material didático único às escolas, tanto os elaborados por assessores governamentais como os comprados de sistemas privados de ensino. Com isso, os gestores perdem espaço para discutir com a equipe projetos específicos para sua instituição. Vale ressaltar que, por lei, as escolas e os professores podem optar pelo uso dos materiais que considerarem mais coerentes com seus objetivos.

No papel, portanto, a autonomia escolar parece ser ampla, mas sua realização ainda está em fase embrionária por falta de informação das pessoas que têm de exercê-

Luiz Gonzaga da Silva Neto. POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco e o Desafio do desenvolvimento de Competências em Gestão.

la e pela tradição centralista da Educação brasileira. Afinal, autonomia não é uma palavra de fácil interpretação e sua subjetividade exige dos gestores muita discussão e prática para lhe dar vida.

CONCLUSÃO

Na presente pesquisa, propusemos uma abordagem voltada para as Políticas Públicas e Gestão, com ênfase no Projeto de Formação Continuada – O PROGEPE (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida). Entende-se que o PROGEPE, insere-se no desenvolvimento de uma política pública de educação continuada, onde ações cooperativas, são envolvidas com o intuito de responder às necessidades de aprofundamento do entendimento dos processos da gestão democrática educacional. A educação continuada, apresenta-se como uma ferramenta para os profissionais da educação, e é através de uma perspectiva de formação, que deve estar voltada, para melhoria do exercício profissional na escola, possibilitando, assim, a atualização, o aprofundamento, a complementação e a ampliação de conhecimentos, com as contribuições teóricas e em articulação com os reais problemas, dando valor a produção de saberes construídos no próprio trabalho e ampliando o conhecimento no campo da gestão.

Dessa maneira, compreende-se que o perfil do profissional que deseja vivenciar esse processo formativo, com tais características, deve ser inovador e de uma visão ampla da capacidade de um Gestor, no sentido de, entre outras questões, realizar e fortalecer a Gestão Democrática da Educação Básica, como princípio legal e formativo, sustentada em práticas e processos que conduzam ao trabalho coletivo e a participação nos processos decisórios da educação e da escola. (MEC, 2009).

O foco da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário. Lück (2002) comenta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar. A efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro. Este sistema, segundo Lück (2002, p.17), visa “construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”. O que é verificado de mais comum são as queixas dos diretores de que “têm que fazer tudo sozinhos [...] para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores a suas responsabilidades de sala de aula”.

Com a criação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) abriram-se espaços para repensar a educação com base nos princípios de

gestão democrática em detrimento de posturas autoritárias e centralizadoras que caracterizavam o âmbito educacional em outras décadas. Neste sentido, a escola passou a ter a responsabilidade pela elaboração e execução de seu projeto político pedagógico com base na realidade sociocultural na qual está inserida. A autonomia adquirida em lei definiu, então, outra conquista: a qualificação dos profissionais da educação, abrindo caminhos para a organização escolar promover a formação de seus profissionais no próprio espaço de atuação (Alarcão, 2001).

A escola passa a constituir-se, portanto, como locus de formação continuada, o que possibilita aos professores o desenvolvimento de sua professoralidade¹ ao contribuírem com a gestão do trabalho escolar através de processo de aprendizagem individual e coletivo. Este processo gera, por sua vez, a cultura organizacional da escola, que se constitui a partir de relações estabelecidas entre os membros da comunidade escolar e que define valores, significados e modos de agir (Libâneo, 2001).

Todo educador é um dirigente e, por isso, responsável pela direção geral dos processos da educação como tarefa colegiada e pela formulação das políticas educacionais, necessitadas de se enraizarem, desde sua concepção até a execução atenta e fiel, nas práticas efetivas dos que fazem a educação no seu dia-a-dia. Dessa forma, a escola passa a ter a responsabilidade de gerenciar o processo de organização pedagógica, o qual inclui a tessitura do projeto político pedagógico, exigindo que os educadores comprometam-se com este processo, atuando criticamente a partir de uma atividade reflexiva. Nesta perspectiva, “o domínio de um corpo teórico, atualizado pela reflexão coletiva, poderá conferir aos professores autonomia de ação, criatividade, possibilidades de construção instrumental didático, em síntese, capacidade de gestão” (Santiago, 1995, p. 163).

Com isso, promove-se uma nova concepção de formação docente, pautada na figura do professor como profissional crítico e reflexivo, pesquisador e produtor de saberes, participante ativo na gestão escolar. Assim, o professor passa a assumir-se como investigador de sua prática, fundamentando-se na reflexão e na criticidade, bem como nas oportunidades de interação grupal capazes de promover decisões coletivas pertinentes às ações escolares (Libâneo, 2001).

Ainda de acordo com Libâneo (2001), nesse sentido, a formação continuada torna-se parte integrante do cotidiano escolar, elemento essencial para o trabalho compartilhado, bem como para qualificação docente, contribuindo, assim, para a organização do trabalho pedagógico. Entretanto, ainda nos deparamos com programas de formação continuada desarticulados em relação às necessidades docentes, que são considerados pelos professores como atividades para cumprir carga horária exigida pelos

planos de carreira do magistério para tal formação. “Nesses cursos são passadas propostas para serem executadas ou os conferencistas dizem o que os professores devem fazer. O professor não é instigado a ganhar autonomia profissional, a refletir sobre sua prática, a investigar e construir teorias sobre seu trabalho” (Libâneo, 2001, p. 66).

Dessa forma, torna-se necessário buscarmos novas perspectivas de gestão educacional, nas quais predomine uma cultura organizacional de trabalho compartilhado em equipe e de construção de conhecimento pedagógico, capaz de proporcionar a efetivação de um projeto pedagógico, passando-se a apostar em alternativas bem próximas da realidade escolar como oportunidade de trocas de experiência e de aprendizagem, conduzindo a gestão escolar a relações de participação e ajuda mútua, o que nos remete a ideia de rede de relações docentes.

No entanto, presenciamos, em grande parte de nosso contexto educacional, processos formativos⁴ marcados, ainda, pela relação superficial entre formação inicial e continuada, na qual teoria e prática são consideradas de forma fragmentada, sobrepondo-se uma em relação à outra. Assim, a formação inicial sustenta-se, muitas vezes, na visão de racionalidade técnica, na qual os saberes teóricos são validados cientificamente e considerados superiores aos saberes da prática. Já, a formação continuada de professores é compreendida, dentro de uma perspectiva clássica, cujo compromisso da universidade é a produção de conhecimentos, enquanto aos profissionais da educação básica cabe a aplicação destes conhecimentos. A defesa de uma nova postura profissional de nossos educadores prima pela aprendizagem permanente, através do estabelecimento de relações entre a profissionalização construída durante a formação inicial e os saberes adquiridos, assim como, as reconstruções realizadas em situações de trabalho. Neste sentido, o processo de formação inicial precisa estar articulado com a formação continuada e em serviço, possibilitando a alternância entre as experiências práticas e a reflexão no espaço formativo universitário. Implica pensar sobre as concepções de formação centradas nas práticas, de forma que a escola torne-se o centro das mudanças educacionais (Libâneo, 2001).

Assim, a formação inicial somente consolidará os saberes essenciais a essa etapa a partir do fazer e, da mesma maneira, a formação continuada somente irá se fortalecer se o seu fazer estiver em constante construção e reconstrução por meio dos saberes teóricos relativos a prática pedagógica em processo. Desse modo, cabe afirmar que o processo formativo se constitui a partir da mobilização de diversos saberes fundamentados, por sua vez, em práticas reflexivas, em teorias especializadas, como também, na prática pedagógica. Tais saberes se constituem como um conjunto de

conhecimentos passíveis a transformações, visto que a demanda da prática docente requer, muitas vezes, decisões capazes de atender a situações complexas e singulares (Pimenta, 2005).

Em síntese, competência é a demonstração da capacidade de aplicar conhecimento e/ou habilidade para resolver um problema em uma dada situação, e, quando relevante, atributos pessoais demonstráveis. Entende-se, assim, que o gestor escolar (que para o nosso estudo é o diretor da escola) reveste-se de toda a responsabilidade na gestão da organização-escola. Todavia, este vem assumindo, em uma sociedade que passa a exigir a educação com qualidade para todos, papéis que vão além da mera administração centralizadora e técnica. 6 Lück (2009, grifo nosso) listou nove competências de gestão democrática e participativa inerentes ao diretor. Podem-se apontar duas que têm foco diretamente neste estudo, porém as demais completam com certeza o cabedal necessário na formação desse gestor. A primeira traz que o diretor lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do conselho escolar ou outros colegiados escolares. A segunda seria a de liderar a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.

Vale destacar que a gestão vem se transformando ao longo do tempo, e em particular nas últimas duas décadas. No lugar de modelos rígidos que pressupunham a grande capacidade de previsão e domínio das variáveis envolvidas nas organizações sociais de produção, é o estrategista contemporâneo menos aquele ligado a planos rígidos e supostamente universais, e mais o decisor que, com domínios cognitivos e conceituais amplos, é capaz de aprender rapidamente sobre contingências não previstas e ambientes instáveis, como hoje se apresentam. Além disso, são estes gestores capazes de incorporar, além dos domínios técnicos, habilidades subjetivas, tais como a intuição, a criatividade, o caótico, enfim, *expertises* que sejam capazes de melhor gerir pessoas, em molduras institucionais que exigem alta sensibilidade ética.

Dentro desta perspectiva, o professor passa a perceber a escola como espaço de construção e reconstrução de conhecimentos, onde a formação contínua se efetiva nas certezas e incertezas do dia-a-dia, na troca com os colegas de trabalho, no contato com estagiários. Logo, é fundamental compreender que os processos formativos implicam em incorporação de inovações e trocas que serão levadas a cabo pelos docentes que se colocam o desafio de refletir sobre seus processos de aprender. A implementação de estratégias de formação de professores pressupõe o estudo das teorias do conhecimento, a pesquisa e a crítica constantes dos professores, visando desconstruir,

reconstruir, comparar e refletir sobre sua prática, articulando os pressupostos epistemológicos e as descobertas empíricas; corrigindo, mantendo ou acrescentando os aspectos que nesse esforço consciente de coordenação se fizerem necessários, pois inevitavelmente a formação permanente é uma alternativa e também um desafio ao desenvolvimento profissional.

A partir dos objetivos propostos, observou-se, nos resultados da análise empírica, que em nossa pesquisa, apesar de ser considerado um Projeto Completo em sua essência e objetivos, o PROGEPE ainda esbarra em alguns aspectos inerentes ao ser humano, particularidades que variam de cada um como: pré-disposição, motivação, satisfação, insatisfação, de acordo com a experiência de vida e trabalho de cada um.

Nessa perspectiva, compreendemos que a mera aproximação ou confronto entre teoria e prática não será a garantia de aprendizagem e de desenvolvimento profissional docente. A escola tornar-se-á lugar de aprendizagem docente quando assumir-se como espaço privilegiado para o trabalho colaborativo, para o intercâmbio de ideias e concepções e, principalmente, para o compartilhamento de conhecimentos, não apenas orientados pela empiria, mas sim, fundamentados a partir de bases teóricas consistentes e coerentes com a prática pedagógica.

Em suma, o Projeto, tem contribuído, para que o Gestor e Educador, no decorrer do seu processo de formação, entenda o potencial e a importância da Gestão Educacional e seu verdadeiro sentido de transformar, a partir de pequenas atitudes, as quais podem partilhar para a formação do indivíduo na construção da sua própria aprendizagem.

Observa-se a atuação e envolvimento dos Gestores entrevistados, o que contribuiu para uma reflexão, de ambos os lados, a respeito das Práticas de Políticas Públicas, possibilitando um redimensionamento de seus planejamentos, visando atender as necessidades, ora encontradas, e o objetivo de sua Profissão.

A partir do momento que se deseja mudanças significativas, em uma prática que já foi concebida em outros cursos de formação de Gestores e Educadores, sem considerar como possibilidade a unificação da teoria e prática, do ensino e a pesquisa, é estagnar-se em uma perspectiva nula, no processo educacional. No entanto, é preciso que haja um confronto dos desafios a serem vencidos no Processo de Gestão Educacional.

Por fim, acredita-se que, no momento em que não seja possível promover mudanças nas concepções aqui trazidas, ressaltamos a necessidade de repensar e reconstruir a atividade docente no tocante ao Processo de Formação Continuada e o papel dos Gestores nessa ação. É preciso, também, voltar as atenções para o papel do

Gestor e sua necessidade de permanecer sempre atento ao contexto, às dificuldades e acima de tudo, à superação. Refletir constantemente sobre a Prática Educacional, na tentativa de redirecionar as ações do Gestor, e como um dos caminhos nesta construção, entende-se a formação continuada, como uma ferramenta que poderá contribuir efetivamente na melhoria da qualidade educacional ao lado de uma gestão, buscando através da vivência democrática, mudanças que transformem o pedagógico, reconstruindo-se a cada dia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdalla, Maria de F. B. (2000). *Formação e desenvolvimento profissional de professores: O aprender da profissão (um estudo em escola pública)* Tese de doutorado. São Paulo: FEUSP.
- Alarcão, I. (org.) (2001) *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora, 82p.
- Ander-egg, Ezequiel. (1978) *Introducción a las técnicas de Investigación Social: para Trabajadores Sociales*. 7. Ed. Buenos Aires: Humanitas.
- Araújo, L. (2006) *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Archer, ER. (1997) *O mito da motivação*. In Bergamini, Cecília W. e Coda, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas
- Azanha, José Mário. (1993) *Política e Planos de Educação no Brasil: alguns pontos para reflexão*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n.85, p. 70-78.
- Azevedo, Sérgio de. (2003) Políticas públicas: discutindo modelos e alguns problemas de implementação. In: Santos Júnior, Orlando A. Dos (et. al.). *Políticas públicas e gestão local: programa interdisciplinar de capacitação de conselheiros municipais*. Rio de Janeiro: FASE.
- Bakhtin, Mikhail. (2000) *Estética da Criação Verbal. 1895 – 1975*. Tradução feita a partir do francês por Maria Ermantina Galvão. 3ª ed. – São Paulo: Martins Fontes, (coleção ensino superior).
- Ball, S. J, Mainardes, J (organizadores). (2011) *Políticas Educacionais: questões e dilemas*. São Paulo: Cortez.
- Ball, Stephen J.; Gewirtz, Sharon. (2011) Do Modelo de Gestão do “Bem-Estar Social” ao novo gerencialismo”: mudanças discursivas sobre gestão escolar o mercado educacional. In. Ball, Stephen J; Mainardes, Jefferson (org.) *Políticas Educacionais: questões e dilemas*. – São Paulo: Cortez.
- Baraba, Clarides Henrich de; Lima, Alaíde Saraiva de; Nóbrega, Ana Maria de;

- Belarmino, Eliane Maciel Souza. (2009) Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos. In Colares, Maria Lília Imbiriba Sousa et. al. *Gestão Escolar: Enfrentando os Desafios Cotidianos em Escolas Públicas*. (Org.) Editora CRV Curitiba.
- Bolzan, D. P. V. (2010) *Aprendizagem Docente e Processos Formativos: novas perspectivas para a educação básica e superior*. Santa Maria: CE/UFSM, 32p. (Relatório Final do Projeto de Pesquisa Interinstitucional e Integrado, GAP nº. 020117).
- Borsato, Alexandre; Aguiar, Claudio Lima; Moura, Camila Cintra. (2011) Profissionalização nos Cargos de Confiança: uma proposta de mudança no processo de nomeação dos Ministros de Estado visando sua maior qualificação. In: *Seminário - Democracia, Direito e Gestão Pública. Novos Rumos para a Gestão Pública*. Brasília.
- Cabral Neto, Antônio; Nascimento, Ilma Vieira do; Lima, Rosângela Novaes. (org.). (2006) *Política pública de educação no Brasil: compartilhando saberes e reflexões*. Porto Alegre: Sulina.
- Cardoso Jr., J. C. (2011) *A reinvenção do planejamento governamental no Brasil*. Série Diálogos para o Desenvolvimento. Brasília: IPEA, vol. 4.
- Cardoso. (org). (2001) *Burocracia e Ocupação no Setor Público Brasileiro*. Série Diálogos para o Desenvolvimento. Brasília: IPEA, vol. 5.
- Cardoso. (org). (2011) *Gestão Pública e Desenvolvimento*. Série Diálogos para o Desenvolvimento. Brasília: IPEA, vol. 6.
- Carvalho, Elma Júlia Gonçalves de. (2012) *Políticas públicas e gestão da educação no Brasil*. Maringá: EDUEM.
- Carvalho, Mauricio Moreira de; Quelhas, Osvaldo Luiz Gonçalves. (2009) Processo de Mudança Organizacional em Instituição Pública Brasileira. A Opinião dos Funcionários e as Ações Decorrentes. In: *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói – RJ, 02 a 04 de Julho.
- Costa, Irene de Souza. (2013) *Avaliação da Formação Continuada de Professores: Programa Sala de Educador (Mato Grosso – Brasil)*. Doutorado em Educação pela Universidade de Lisboa.

- Couto, Maria Aparecida; Santos, Fátima Aparecida dos. (2012) *Gestão Escolar e o Projeto Político Pedagógico do Centro Educacional de Jovens e Adultos (CEJA) – Bauru/SP*. Revista Paulista de Educação. ISSN 2238-7153, Vol. 1 | N. 1.
- Cury, C.R.J.; Horta, J.S.B. e Brito, V.L. (1997) *A Medo à Liberdade e Compromisso Democrático: LDB e Plano Nacional da Educação*. São Paulo: Editora do Brasil.
- Custódio, Maria Gêrlane Chaves, (2011) *Gestão Democrática: Discursos e Práticas*. Dissertação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Denzin, N. and Lincoln, Y. S. (eds.) (2005b) *The Sage handbook of qualitative research* (3rd Ed.). London: Sage.
- Duarte, Rosália, (2002) *Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo* Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Cadernos de Pesquisa, n. 115, mp. a1rç3o9/-125040,2 março.
- Escrivão Filho, E. A. (1995) *A Natureza do trabalho do executivo*. 165f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- Ferraz, Diorminda de Lima, (2011) *Ciclos de Aprendizagem: Políticas e Discursos*, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Ferreira, Naura S. C.; Aguiar, Márcia Ângela (orgs.). (2001) *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 2.ed. São Paulo: Cortez.
- Ferreira, Naura Syria Carapeto (Org.). (2006) *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. 5. ed. São Paulo: Cortez.
- Foucault, M. Truth and power. In: Gordon, C. (Ed.). (1980) *Power/knowledge: selected interviews and other writings – 1972/1977*. London: Harvester Wheatsheaf, P. 109 – 133.
- Freitas, Alexandre Simão de. (2005) Os Desafios da Formação de Professores no Século XXI: Competências e Solidariedade. In. Ferreira, Andreia T. Brito; Albuquerque, Eliane Borges Correia de; LEAL, Telma Ferraz. *Formação Continuada de Professores: questões para reflexão*. Belo Horizonte, Autêntica.
- Freitas, Maria Tereza de Assunção. (2007) *A pesquisa em educação: questões e desafios*. Revista Vertentes, São João Del Rey, n.29, p.28-37, jun.

Gerhardt, Tatiana Engel. (2009) *A Construção da Pesquisa*. In: Gerhardt, Tatiana Engel e Silveira, Denise Tolfo. *Método de Pesquisa*. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1ª edição.

Gibbs, Graham. (2009) *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed,

Gil, Antonio Carlos. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Godoy, Arilda Schmidt, (1995) *Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades*, Revista de Administração de Empresas – São Paulo.

Gondim, Sônia M.G, Fischer, Tânia, (2009) *O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural*, Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social -CIAGS, Vol. 2, Nº 1.

Hampton, D. R. (1992) *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Hora, Dinair Leal. (2006) *Gestão democrática na escola*. 13. ed. São Paulo: Papirus.

Iñiguez, Lupiciano. (2005) *A análise do discurso nas ciências sociais: variedades, tradições e práticas*. In. Iñiguez, Lupiciano (coord.) *Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais*. Tradução de Vera Lúcia Joscelyne. 2ª ed. Editora Vozes, Petrópolis.

Kotler, Philip. (1992) *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.

Lacerda Cibeles, Lemes, Maria da Graça Bastos, Ramos Rene Wagner. (2011) *Desafios atuais para a implementação da formação Continuada aos gestores escolares: entre o Conhecimento e qualidade educacional*, SIRSSE, Curitiba, Novembro.

Lagar, Fabiana Margarita Gomes; Santana, Bárbara Beatriz de; Dutra, Rosimeire. (2013) *Conhecimentos Pedagógicos para Concursos Públicos*. Revista atualizada e ampliada, 3ª Edição. Editora: Gran Cursos Encontro das Letras.

Laville, Christian (1999), *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas* / Christian Laville e Jean Dionne; tradução Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. — Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMQ.

Luiz Gonzaga da Silva Neto. *POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco e o Desafio do desenvolvimento de Competências em Gestão*.

Lawler, E. (1997) *Motivação nas organizações de trabalho*. In Bergamini, Cecília W. e Coda, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Leme, Erika Souza. (2011) *Inclusão em Educação: das políticas públicas ao cotidiano escolar* - Rio de Janeiro - UFRJ.

Libâneo, José Carlos. (2006) *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. 20. ed. São Paulo: Loyola.

Libâneo, José Carlos. (2013) *Didática*. 2ª. ed. – São Paulo: Cortez.

Libâneo, J. C. (2001) *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 259p.

Luce, Maria Beatriz; Medeiros, Isabel Letícia Pedroso de (Orgs.) (2006) *Gestão da Escola Democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Luck, Heloísa et al. (2002) *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DPJA.

Luz, Ana Maria de Carvalho, Jesus, Tércio Rios (2006) *A formação de gestores educacionais: desafios e perspectivas de saberes em construção* - Salvador: ISP/UFBA.

Machado, Maria Aglaê de Medeiros. (2000) *Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares*. Em Aberto. Brasília, v.17, n.72. p. 97-112, fev/jun.

Mainardes, J. (2006) *Abordagem do Ciclo de Políticas Públicas: Uma Contribuição para Análise de Políticas Educacionais* – Educ. Soc, vol 27, n. 94, p 47-69, jan/abr.

Mainardes, Jefferson. (2007) *Reinterpretando os ciclos de aprendizagem*. São Paulo. Cortez.

Maingueneau, Dominique. (2008) *Análise de texto de comunicação*. Tradução de Cecília P. de Souza e Silva, Décio Rocha. 5. ed. São Paulo, Cortez.

Medeiros, Arilene Maria Soares. (2007) *Administração educacional e racionalidade: o desafio pedagógico*. Ijuí: Editora Unijuí.

Melo, Geysa Maria Bacelar Pontes. (2013) *Planejamento da política educacional no Brasil: da diversidade conceitual e programática a uma proposta técnica de*

alinhamento estratégico, Brasília – DF Dezembro – Dissertação. P. 30.

Minayo, M.C.S. (1996) *O Desafio do Conhecimento*. 4. Ed. São Paulo: Hucitec.

Minayo, M.C.S. (2004) *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro: Abrasco.

Minayo, Maria Cecília de Souza (Org.) (2009). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Ministério da Educação – MEC. Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação: Guia de Programas. Plano de Desenvolvimento da Educação*. Brasília, 2007.

Moraes, Alexandre de. (2006) *Direito Constitucional*. 19 ed. São Paulo: Atlas.

Ney, Antonio. (2008) *Política Educacional: organização e estrutura da educação brasileira*. Rio de Janeiro: Wak ed.

Nóvoa, Antonio, Huberman, Michael, Goodson, Ivon F., Holly, Mary L., Moita, M.C., Gonçalves, José Alberto M., Fontoura, Maria Madalena, Ben-peretz, Mirian, Nóvoa, Antônio (org.), (1995) *Vida de Professores*, Porto - Portugal, Editora Porto.

OECD, (2011) *Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Resultados do PISA 2009: O que leva uma Escola ao Sucesso? Recursos, Políticas e Práticas* Vol. IV, Editora Moderna.

Oliveira, J. A. Puppim de. (2006) *Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, mar.-abr.

Oliveira, Maria Marly de. Projetos, (2008) *Relatórios e Textos na Educação Básica: Como Fazer* Petrópolis, RJ: Vozes.

Orlandi, E. P. (2005). *Análise do Discurso. Princípios e Procedimentos*. Campinas, SP: Pontes.

Paro, V. H. (2002) *Administração escolar: introdução crítica*. 11ª Ed. Campinas: Cortez.

Paro, Vitor Henrique (2006). *Administração escolar: introdução crítica*. 14. ed. – São Paulo: Cortez.

Paula, Roseli Lopes de; Schneckenberg, Marisa. (2008) *Gestão escolar democrática*:

desafio para o gestor do século XXI. Revista Eletrônica Lato Sensu, v. 3, n. 1, mar. 2008.

Peroni, Vera. (2003) *Política educacional e papel do Estado no Brasil dos anos 1990*. São Paulo: Xamã, 2003.

Perrenoud, Philippe. (1997) *Construir as Competências desde a Escola*. Obra originalmente publicada sob o título *Construire des compétences des l'école*. Editora ESF éditeur, Reservado todos os direitos de publicação em Língua Portuguesa à editora artes médicas Ltda, São Paulo.

Pimenta, S.G. (org). (2005) *Saberes pedagógicos e atividade docente*. 4ª Ed. São Paulo: Cortez, 246p.

Platt, Adreana Dulcina, Abrahão, Luana Tamara dos Santos, (2009) *Gestão escolar, currículo e ppp: análise aos eixos filosóficos fundamentais para a construção da rotina escolar* – Universidade Estadual de Londrina.

Queiroz DT, Vall J, Souza Ana, Vieira NFC, (2007) *Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: Conceitos e Aplicações na Área da Saúde*, R Enferm UERJ, Rio de Janeiro, abr/jun; 15(2):276-83.

Queiroz, M. I. P. (1988) Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: Von Simson, O. M. (org. e intr.). *Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)*. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5,. p. 68-80.

Reis Neto, M.; Marques, A.L. (2004) *A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções*. Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV EAESP.

Rezende, F. (2010) *Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução*. Textos para discussão CEPAL – IPEA, n.4.

Rocha, Ailana Freitas. (2013) *A Formação do Gestor Educacional para o Ensino Básico no MERCOSUL: Brasil e Argentina*. Dissertação apresentada ao Mestrado em Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica do Salvador.

Rocha, Arlindo Carvalho. (1995) *A concepção estratégica e o planejamento*. Informativo União, de 29/05/95, do Tribunal de Contas da União. Brasília.

- Romão & Padilha. (1997) *Diretrizes escolares e gestão democrática da escola*. São Paulo: Cortez.
- Rosa, Márcio Fernando Elias. (2003) *Direito Administrativo*. 5ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva.
- Santiago, A.R.F. (1995) Projeto político-pedagógico da escola: desafio à organização dos educadores. In: VEIGA, I.P.A.(org.). *Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas, S.P: Papirus, 192p.
- Saviani, D. (2008) *História das Idéias Pedagógicas no Brasil*. 2. ed. rev. e ampl. Campinas: Autores Associados, (Coleção memória da educação).
- Saviani, Dermeval. (2006) *Escola e Democracia*. 38. ed. Campinas, SP: Autores Associados.
- Silva, A.C. & Elliot, L.G. (Org.). (2012). *Instrumentos de Avaliação e Pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak editor.
- Silva, Ana Maria Marques Araújo, (2012) *Gestão Democrática: Caminhos e Descaminhos da Prática do Gestor no Cotidiano Escolar*, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Silva, Ciclete Alves, Medeiros, Arilene Maria Soares (2011), *Gestão democrática da escola pública: o administrativo e o pedagógico em discussão* - Universidade Federal da Paraíba/UFPB.
- Silva, De Plácido e. (2006) *Vocabulário Jurídico/atualizadores*: Nagb Slaibi Filho e Gláucia Carvalho – Rio de Janeiro, 27ª ed.
- Silveira, Denise Tolfo e Córdova, Fernanda Peixoto. (2009) A Pesquisa Científica. In: Gerhardt, Tatiana Engel. *A Construção da Pesquisa*. In: Gerhardt, Tatiana Engel e Silveira, Denise Tolfo. *Método de Pesquisa*. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1ª edição.
- Sousa, Andréia da Silva Quintanilha. (2009) Programa nacional escola de gestores da educação básica pública: gestão democrática e políticas de formação de professores a distância. In. Colares, Maria Lília Imbiriba Sousa et. al. *Gestão*

Escolar: Enfrentando os Desafios Cotidianos em Escolas Públicas. (Org.) Editora CRV Curitiba.

Souto, Maria de Fátima dos Santos, (2013) *Formação Continuada: saberes mobilizados pela sequência didática o olhar no Programa de Formação do Ensino Médio*, Lisboa - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Souza, Celina. (2003) *Políticas públicas: questões temáticas e de pesquisa*. Caderno CRH, Salvador, n. 39, jul. /dez.

Spector, Nelson. (2001) *Manual para a Redação de Teses, Projetos de Pesquisa e Artigos Científicos*. 2.ª ed. – Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Stoffel, Inácio. (2000) *Administração do desempenho: Metodologia gerencial de excelência*. 1ª ed. Rio de Janeiro. Qualitymark.

Szymanski, Heloisa, (2010) *A Entrevista na Educação: a prática reflexiva*. Heloisa Szymanski (org.), Laurinda Ramalho de Almeida, Regina Célia Almeida Rego Prandini. – Brasília: Liber Livro Editora, 2004 3ª ed.

Szymansky, H. (Org.). (2010). *A Entrevista na educação: A prática reflexiva*. Brasília: Liber Livro Editora.

Teixeira, Elenaldo Celso, (2002) *O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade*, AATR – BA.

Theobald, Irmgard Margarida; Bibolli, Aloir; vanconcellos, Gilvan; Lopes, Jolar Vieira; Uliana, Maria Aparecida Loss. (2009) Projeto político-pedagógico da unidade escolar: princípio de democracia. In. Colares, Maria Lília Imbiriba Sousa et. al. *Gestão Escolar: Enfrentando os Desafios Cotidianos em Escolas Públicas*. (Org.) Editora CRV Curitiba.

Theobald, Irmgard Margarida; Silva, Ivanete Coimbra; Silva, Lucilene Ugalde da. (2009) A gestão escolar e o desafio da(in)disciplina na escola. In. Colares, Maria Lília Imbiriba Sousa et. al. *Gestão Escolar: Enfrentando os Desafios Cotidianos em Escolas Públicas*. (Org.) Editora CRV Curitiba.

Virilio, Paul. (1993) *O espaço crítico*. Rio de Janeiro: ED.34.

Vitorino, Wilza Alexandra de Carvalho Rodrigues, (2011) *Formação Continuada: seus Impactos na Prática Docente – Um Olhar Sobre o Programa Pró-Letramento*,

Luiz Gonzaga da Silva Neto. POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco e o Desafio do desenvolvimento de Competências em Gestão.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Wonsik, Ester Cristiane (2013), *A Valorização e a Precarização do Trabalho Docente: um Estudo de Políticas Públicas a partir de 1990*, Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zimmermmar, Fábio. (2014) *Manual de estruturação, gerenciamento, monitoramento e avaliação de processos estratégicos*. Gestão para a cidadania PMDI 2011-2030. Livro 5. Belo Horizonte – MG, Jul

LEGISLAÇÃO

Brasil. (2014b). *Lei nº 13.005, de 25 de Junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília. Presidência da República.

Brasil. (1998b). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Brasília: Unesco.

Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. LDB 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Congresso Nacional.

Brasil, (2011) *Constituição Federal de 1988*. Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucional nº1/92 a 67/2010 e pelas emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94.-Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas.

Brasília, (2007) *Plano de Desenvolvimento da Educação*. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE. Ministério da Educação - MEC.

Pernambuco. *Lei nº 13.273, de 05 de julho de 2007*. Publicada no Diário Oficial de Pernambuco em 05 de julho de 2007 Consultado em: 25/05/2015.

UNESCO. (1994) *Declaração de Salamanca sobre princípios, política e práticas na área das necessidades educativas especiais*. In: Machado, Adriana Marcondes (et al.) Psicologia e direitos humanos: educação inclusiva, direitos humanos na escola. São Paulo: Casa do Psicólogo: Brasília, DF: Conselho Federal de Psicologia, 2005. pp.125-155.

WEBGRAFIA

- Ball, S. J. *Sociologia das Políticas Educacionais e Pesquisa Crítico-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional*. Currículo sem Fronteiras, n.2, v.6, p.10-32, jul./dez. 2006. Disponível em: <www.curriculosemfronteiras.org>. Acesso em: 23 de out. 2013.
- Brooke, N. *O Futuro das Políticas de Responsabilização Educacional no Brasil*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 128, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2012.
- Cadernos Gestão Social, *Análise de Política: Uma Revisão da Literatura* – V.3, n.1, p.121-134, jan/jun 2012. www.cgs.ufba.br. Acesso em: 7.dez. 2016
- Clajus, Denis Kurt de O. & Pastore, Osmar Rezende A. *Liderança e a Competência de ouvir*. Artigo eletrônico, 2006. Disponível em: http://www.unisa.br/cbel/artigos05/06_denis_kurt_osmar_pastore_pt.pdf. Acesso em: 12 jun. 2016
- Inep. *Resumo Técnico Censo Escolar 2014*. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resumos_tecnicos/resumo_tecnico_censo_educacao_basica_2014.pdf. Acesso em: 4 jul. 2016
- Lück, Heloísa. *A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática*. s/d. p. 1. Disponível em http://novaescola.abril.com.br/gestao_escolar/ e acessado em 26.11.2013
- Machado, J. (2003). — *Democratizar e Profissionalizar a Administração das Escolas*, in: Vilela P.A. (Coord.) (2003). *Administração e Gestão das Escolas. Diferentes olhares sobre a mesma problemática*. Braga: Centro de formação de Associação de Escolas Braga/Sul, pp.52-63. Acesso em [http:// www.cfae-braga-sul.rcts.pt/.../](http://www.cfae-braga-sul.rcts.pt/.../), em 31/01/2011.
- Mariani, Édio João. *A trajetória de implantação do Neoliberalismo*. Revista Urutágua – revista acadêmica multidisciplinar (DCS/UEM) Nº 13-ago./set.out./nov. 2007 – Quadrimestral-Maringá- Paraná – Brasil – ISSN 1519.6178. Consultado em: 05/11/2014. Disponível em: <http://www.urutagua.uem.br/013/13mariani.htm>.

Luiz Gonzaga da Silva Neto. *POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco e o Desafio do desenvolvimento de Competências em Gestão*.

Motaño, Carlos E. *O Projeto Neoliberal de Resposta à “Questão Social” e a Funcionalidade do “Terceiro Setor”*. Disponível em: http://www.pucsp.br/neils/downloads/v8_carlos_montano.pdf. Consultado em: 15/09/2014.

OEI – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE BRASIL. *Sistema Educativo Nacional de Brasil*. Disponível em: <http://www.oei.es/quipu/brasil/principios.pdf>. Consultado em: 25/05/2015.

Rek, Marcos. *Revista Âmbito Jurídico – N.º 116 – Ano XVI – Setembro/2013*. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13610&revista_caderno=4. Acesso em: 5 jul. 2016

UNESCO. *Declaração Mundial sobre Educação para Todos: Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem, 1990*. Disponível em: http://www.unesco.org.br/publicacoes/copy_of_pdf/decjomtien. 209. Acesso em: 3 mai. 2016

UNESCO. *DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS*. Disponível em <http://www.dhnet.org.br/direitos/deconu/textos/integra.htm>. Acessado em janeiro de 2010. UNESCO, Fundamentos da nova educação/Jorge Werthein e Célio do Cunha. Brasília : Brasil, 2005. Acesso em: 7 mai. 2016

Vianna, Claudia Pereira. (2013) *A feminização do magistério na educação básica e os desafios para a prática e a identidade coletiva docente*. In: Yannoulas, Silvia Cristina (Org.). *Trabalhadoras: análise da feminização das profissões e ocupações*. Brasília, DF: Abaré, p. 159-180. <http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/44242>. Acesso em: 12 dez. 2016

Vieira, Sofia Lerche; Vidal, Eloisa Maia (2014). *Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil*. Dialogia, São Paulo, nº 19, p. 47 - 66, jan/jun Disponível em: <http://www4.uninove.br/ojs/index.php/dialogia/article/view/4984>. Acesso em: 21.set. 2016

Luiz Gonzaga da Silva Neto. POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco e o Desafio do desenvolvimento de Competências em Gestão.

APÊNDICES

Apêndice I - Respostas das entrevistas



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestrando: Luiz Gonzaga Silva Neto

E-mail: luizgsilva@hotmail.com

ENTREVISTA Nº 01

ENTREVISTA CONCEDIDA EM: 17-06-15

GESTOR: G1

IDADE: 47 anos

TEMPO DE FORMAÇÃO: 25 anos

TEMPO DE FUNÇÃO: 08 anos de Adjunta e 05 anos de Gestora.

Pesquisador- Estamos na Escola Estadual, Escola Francisco de Assis, cidade de Recife, Pernambuco, entrevistando a Diretora... da escola, do qual participou do projeto, do Progepe do Estado de Pernambuco. Eh!..., Gostaria, eh!..., Diretora, que a senhora pudesse se identificar dizendo idade, gênero, tempo de formação e tempo de função.

G.1- Eh!..., Eu sou L..., tenho quarenta e sete anos, gênero? [hum, hum!] feminino. Tempo de formação eh!..., Minha formação é Letras, graduada pela Universidade Católica de Pernambuco desde..., mil novecentos e noventa, estou na função de Gestão escolar, não é? Desde dois mil e dois, a princípio Adjunta, na Escola São Francisco de Assis, desde dois mil e dez. Após o Progepe no caso, não é? desde então dois mil e... quatro pra cá não é? Mas, na escola dois mil e dez, na função de Gestora, fiz o Progepe, desde o tempo que ele foi..., se formou em dois mil e doze. Ok?

Pesquisador- Ok. Em relação ao conhecimento acerca da Gestão, Eh!..., Diretora, o que você entende por Gestão?

G.1- Gestão, né? Gerenciamento de ações, de tomadas de ações, que passa pelo planejamento não é? A execução, e a gente tem ali também tem o feedback, né? Você analisa, se essas..., se esse planejamento e se essa execução tem dado certo. Então, é um conjunto na verdade de ações que a gente tem que tomar e também tem que ser avaliado não é? Se estamos.

Pesquisador- Nesse contexto, qual é o papel do líder?

G.1- O líder acima de tudo é exemplo. Não é? Eu considero um líder eh!..., Aquela pessoa que vai ser..., tem até um modelo né, que eu gosto de..., de aplicar que é..., o líder servidor. Não, no..., no..., no..., na..., no pé da palavra de ser um servidor público não é? No nosso caso somos Servidores Estaduais. Mas o líder que ele não está ali, não na função que as

peessoas imaginam que é de mandar, mas ele está ali planejando, executando, também metendo a mão na massa não é? Por aí.

Pesquisador- (breve pausa) Diretora, o que é ser líder democrático?

G.1- Bom. Eh..., [Sorriso] um líder democrático né? Não foi novidade pra mim viu! [Sorriso] Não é com o curso do Progepe que eu, aprendi a ser líder democrático. Eu acredito que é algo pertinente a aula até. Se você está nesta função, não é? ou qualquer outra função de liderança, acredito que a gente tinha que entender esse..., [barulho de algo caindo no chão] a gente tem que ir por este caminho da democracia. Não é? da compreensão da..., da mão dupla. Não é? você tem que realmente tá ali eh!..., eh!..., eh!..., eh!..., eh!..., eh!..., dando a mão a palmatória né? porque as pessoas ainda tem essa mentalidade de que o..., o..., Gestor, pelo menos aí a fora né, é aquele que não erra, é aquele que não falha. Contrário, a gente também erra, a gente também falha. E pra isso Eh!..., eh!..., interessante quando a gente tem o feedback do nosso público, das, das pessoas que nós estamos ali gerenciando. Então ser democrático é fundamental, né? in..., in... questão de liderança de Gestão, certo! Você não pode chegar já impondo as coisas, você tem que realmente saber ouvir. E claro né? Estar dentro daquilo que for melhor.

Pesquisador- Quais as dificuldades encontradas no exercício da sua função de gestão?

G.1- Dificuldades a gente tem muitas, não é? Não é? Eh!..., Eu diria que, financeira então! Tá no top de linha. [Sorriso] é o que a gente, eu acredito que muitos Gestores passam por dificuldades. Sendo uma escola de pequeno porte como esta não é? a gente tem mais dificuldades ainda, mas eu..., eu..., eu acredito que um outro ponto também que é...[sons de portas] ...crítico, eh! e os mecanismos que a gente não tem tanto controle assim pra ela né, é muito diferente hoje não, hoje em dia já se torna muito difícil. Você vê que eu tô desde dois mil e cinco lhe dando com gestão escolar né, a princípio como Adjunta, né! e a partir de dois mil e dez como Gestora, e a gente percebe que há uma flexibilidade essa questão da indisciplina, é uma leitura diferenciada pra cada família, em cada escola, mas eu diria que é o financeiro e a indisciplina, são os dois problemas graves. [Obrigado]

Pesquisador- Diretora, a gente vai entrar agora no aspecto do Progepe e a concepção dos Gestores. Qual a importância do curso do Progep - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, Para a Formação dos Diretores Gestores das escolas Públicas de Pernambuco?

G.1- Ok. Eh!..., Antes nós tínhamos o Pró-Gestão, não é? Foi um passo importante, inicial e com, com a chegada do Progepe né? que foi o que eu vivi mais intensamente, e efetivamente não é? Eh!..., Eu acredito que foi um (...) muito importante, primeiro pra que a gente tivesse esse link em que estavam esperando da gente enquanto Gestor, e também a clareza na formação né? Eh!..., o alinhamento das ações, o alinhamento da função em si não é, a expectativa de que a gente poderia ter elementos dignificadores, não é? Eh!..., elementos esclarecedores também e uma linha de conduta. Penso que excelência! A iniciativa.

Pesquisador- Houve mudança na concepção de gerir uma escola pública de Pernambuco após a conclusão do curso do Progep - Programa de Formação Continuada de Gestores

Escolares de Pernambuco, Para a Formação dos Diretores Gestores das escolas Públicas de Pernambuco?

G.1- É Evidente que sim, viu eh! a gente percebeu que não só o governo estaria interessado, em dar uma linha de conduta, mas de nos auxiliar, também a seguir por este caminho, não é? já que se trata de uma formação não é, nós ali tivemos a clara evidência do... do... dos... digamos que, do... do roteiro não é? A ser seguido num passo importante, num passo diferente, não é? Um alinhamento de pensamentos e... e.... e... acredito também que eh!... a gente, também mudou a nossa perspectiva, enquanto a realidade do Estado. Isso também foi passado par nós né? Alguns que tinham uma idéia assim talvez fantasiosa né? A gente também pôde alí, mostrar um pouco da realidade né? Entre aquela questão da teoria e da prática né? Eles vieram com a teoria e a gente tinha a prática né? Isso foi muito importante, esse alinhamento teoria- prática, e o Progepe nos deu essa oportunidade.

Pesquisador- Como você, Diretora, avalia a metodologia e conteúdo do curso do Progep - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco ?

G.1- Ok. Metodologia né? Eh!..., A gente teve ali alguns... momentos considerados né, Ensino à Distância, né? E outros na parte presencial né? Equipe gabaritada, pessoas renomadas de... de... de... Até alguns conhecidos nossos, assim de formadores na... na equipe e eu gostei. A princípio a gente teve uma expectativa de que ia ser meio massante né? Mas ao longo e no decorrer do curso, pelo menos eu avaliei como muito bom né? Conteúdo esclarecedor, Eh!... como eu disse antes, também, né? alinhando a nossa prática a uma teoria né? Souberam muito bem aproveitar não é? não foi nada imposto, e agora a partir daqui você vai... não... não... não foi nesse sentido. Foi realmente eh!... naquele nível de... do conhecimento da... da... representatividade das propostas também né? do Estado, na expectativa que queriam que nós seguissemos não é? E gostei. Bastante proveitoso.

Pesquisador- Quantos módulos e qual foi a sistemática que teve dentro do Progepe?

G.1- Eh!..., em torno de dez módulos né, eh!..., dez à doze módulos, e com.... um... um... tempo em torno de duas horas, duas horas e meia não é ? porque aí tinha dinâmicas diferente não é? Eu participei de um grupo que tinha aulas não, aos sábados não é? como era a proposta inicial do curso, não é? Eu não tinha como fazer nesse período. Então eu executei essa... essa aula aos domingos, e nós tínhamos um grupo alí entre oito e meio dia, a gente tinha um grupo queno né, um grupo a parte né? que era adventista do sétimo dia. E alí a gente teve em torno de quatro horas né aos domingos, que era um caso excepcional, e no caso eu tenho só a agradecer porque realmente foram momentos muito bem aproveitados, dinâmica de grupo; eh!... projeções; com facilidade pra gente também ter ali acesso né? Eh!..., ter acesso aos computadores, a fazer a parte dinâmica, teoria e prática. Eles colocaram pra gente essa parte também. Eh...! Tinha Módulos que a gente poderia eh!... interagir né, virtualmente isso foi muito proveitoso, não só o nosso grupo, mas foi uma proposta do curso. E eu gostei bastante da, da parte que lhe dava com a comunidade escolar, foi um módulo que nos dava essa... essa visão estratégica de lhe dar com comunidade escolar, que é algo que eu me aproximo bastante. Mas adiante vai

Pesquisador- Diretora, qual é a relevância e valoração que o Gestor dar ao processo de formação continuada do Progepe, hoje?

G.1- Ok. Eh!... nossa função, informação é poder. Eh!... e eu acredito que, muito boa! depois nós tivemos... outros, outras formas de dar continuidade a esse processo né, com formações esporádicas aí, semestrais enfim, e que eu acho de suma importância. Pra gente que quis entrar nessa função; quis mergulhar de cabeça né, nessa função, nessa... é ter a oportunidade de... de... participar de uma formação dessa, você se sente mais valorizado né, eh!... privilegiados, também e sabemos que você passar por uma seleção, como foi algo assim, portas abertas não é? Todos tiveram a oportunidade de se inscrever, mas por ser um processo de seleção né, os poucos que ficaram ali, tiveram a oportunidade de... de realmente se sentirem mais valorizados, no seu trabalho, no seu dia a dia, com uma perspectiva ainda por cima de ter uma Pós né, foi muito, muito importante.

Pesquisador- Diretora, a gente vai entrar no aspecto agora do Progepe e aplicabilidade dos conceitos de Gestão. Quais os valores agregados ao gestor escolar como facilitador do processo, a partir da formação do Progep - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G.1- Por quê? eu..., eu diria que algo que foi muito importante naquele momento né, eu diria que eu agreguei a motivação, não é, de ver um investimento eh!..., numa função que eu considero base, que é a questão do Gestor ali como motivador, eh!..., aquele que lida com o planejamento, com a execução, com o feedback da comunidade, eu agreguei posso dizer assim, além de... de... de... de... ter um conhecimento pleno na minha função, e da possibilidade que eu tenho de interagir com a minha comunidade escolar, meus alunos, os pais, professores enfim, eu diria que a gente tem hoje né, depois do..., do curso né, além do..., do..., esclarecimento e do conhecimento da função, eh!... a possibilidade de..., de..., mudar vidas, não que a gente não tivesse essa consciência antes, mas agora você sabe os caminhos onde você possa agir mais rápido, mais efetivamente né, pra a prática né. Você tem ali a teoria agregada a sua prática e você tem um norte. Eu diria que a motivação foi maior, o conhecimento que a gente tem de tudo ali, aquela..., aquela..., aquela visão mais estratégica mais... eh!.. eh!... é organizada, um plano organizacional, um plano de ação, não só pra onde ir né, até porque já foi renovado né. Valeu para mais dois anos e então, e isso foi fundamental nessa..., nessa questão do planejamento da visão estratégica; da, da operacionalização mesmo da, das ações. Acredito que facilitou bastante ter esse conhecimento. Não sei se..

Pesquisador- O foco principal de uma escola é sempre, é o aluno, é o resultado que o aluno vai ter lá no final do ano letivo. O Progepe, ele conseguiu em uma certa forma, a, a dar algum subsídio aos gestores, pra que ele resultado melhorasse no final da ponta?

G.1- Eh!..., boa..., boa pergunta a tua né, a partir do momento que a gente, como eu coloquei né, a gente teve essa... essa noção estratégica né, da... da... das ações do Estado, do funcionamento e agregando a nossa prática, ficou muito fácil você planejar ações né, vislumbrando lá na frente a redução dos índices de reprovação, aumentar a aprovação que eu acho que é o grande o alvo né, que as escolas tem, é sempre melhorar a questão da aprovação né, diminuir também a questão da... da... desistência né, os meninos, né? Os meninos que abandonam, as taxas de abandono, e eh!... Eu, eu vejo também a gente conseguiu essa... essa... redução de desis... desistência né, a partir das ações estratégicas que a gente viu por lá né, agregado claro, sempre digo isso, a nossa prática né. Teoria é bem-vinda, se você não, não puder agregá-la a sua prática, e com certeza nos ajudou

bastante a melhorar esses índices de aprovação e baixar os de reprovação. Um exemplo é aqui da escola, a gente conseguiu.

Pesquisador- Que Bom, meus parabens! Diretora, quais são as competências adquiridas pelos Gestores escolares que influenciaram, influenciaram e modificaram as suas próprias rotinas, após a conclusão do Progep - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G.1- Eu vou destacar com certeza, Eh!... algo que foi muito batido lá, tá! Ficou como uma marca pra gente lá no curso, planejamento! Planejamento!. Infelizmente, às vezes, a rotina escolar a gente tem pouco tempo pra reunião. Consequentemente se você não se reúne, você fracassa no seu planejamento, e vai também ter ali eh!..., possivelmente uma desorganização, uma desorganização, né? Eh!..., lá, lá nessa questão das competências adquiridas, a gente teve ferramentas muito importantes para utilizarmos melhor nosso planejamento. Eh!... Não é fabricar tempo, mas administrar tempo, não é? isso foi muito enfático pra gente não é? Eh!..., digamos que é a cartilha. Arranjar tempo, utilizar melhor esse tempo, Eh!...transformar; gerenciar esse tempo em projetos; trazer, eh!... elementos positivos e agregadores pra escola. Eu diria que foi em cima de... de... de... dessa administração do tempo, que foi tão enfatizado pra gente não é, eu diria que foi a coisa mais... positiva que eu vi ali no curso. Como é a fórmula né, como partilhar (sorriso), extrair mais tempo do que você parece muitas vezes nem ter mais, na escola, de ser absorvido pela rotina escola. Administrar o tempo com planejamento, isso foi colocado pra gente de forma massiva, massivamente, incessante, bem massificado.

Pesquisador- Ok. Diretora, quais as ferramentas de controle para Gestão a ser implantadas nas escolas públicas de Pernambuco, após a conclusão do curso do Progep - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G.1- Ok. Eh!... a gente teve aí com... monitoramento né, um monitoramento, mais, eh!..., digamos que é, foi ampliado esse monitoramento né? Já havia a questão do analista, outrora chamado técnico, e agora o analista nas escolas, para que nos desse esse subsídio de controle das nossas ações não é? Não como órgão fiscalizador, o analista, ele não estaria ali agregado a Gestão para fiscalizar, mas como um auxiliador não é? Também houve uma ferramenta muito importante no Estado eh!..., o SIEPE, né? que é um sistema que ele faz a análise de dados, eh!... o monitoramento digamos tecnológico não é?, ali, onde você pode lançar os dados, o Gestor tem eh!..., a análise desses dados e ele transforma esses dados em planejamento não é? Consequentemente ele pode ter eh!... com eh!... esses dados em mãos, pode executar bem ali suas ações. Então o SIEPE, excelente ferramenta que ajuda nesse monitoramento não é? Ele vai analisar os dados da escola, aprovação, reprovação. Tem ali também muito próximo ao Professor né, e se estar próximo ao Professor e ao aluno, ele nos dá um subsídio excelente. Eu destacaria essas duas ferramentas de controle. Você ter ali o analista como suporte de sua gestão, e ter também o SIEPE, que é o sistema de informatizado do estado, para o controle das ações nas escolas.

G.1- Analisando os dados do SIEPE, o antes e o depois do Progepe, resultado das escolas, houve uma evolução?

Pesquisador- Sim. Eh!..., Só lamentamos né!, é que como a gente costuma usar o termo bateu na trave. Eh!..., Tem as avaliações externas e internas, também. na avaliação do

SAEPE né, a gente ficou ali cinquenta por cento, não conseguimos alcançar o alvo proposto. Mas a gente percebe que com esse monitoramento do, do SIEPE, foi possível justamente de um ano para o outro, a gente teve ali, sempre foi melhorando os índices poquê a gente vai analisando os dados não é? E a medida que você vai analisando os dados, vendo onde você está errando, e também vendo os acertos, sempre você pode fazer as melhorias e tentar ali eh!... combater aquilo que não tá legal, não tá bem, não tá próximo. Além de poder já que tá eh!... com um acesso né, a... informática, informatizado, você pode também compartilhar esses dados não é, com a sua comunidade. Você passa isso pro o professor, você mostra que o aluno acompanha seus resultados, sua avaliação, suas faltas, seu, suas notas não é? Você pede ali aos pais que também acompanhe a rotina escolar, que de opinião. Você tem um..., um controle também né, das ferramentas, do financeiro da escola, você pode compartilhar também. Eh!..., acho muito positivo, esse controle que agora tem, essa, essa clareza, essa transparência né, que você pode dar à sua Gestão. Você pode mostrar isso, e disso aí você ter o feedback né, o que que eu faço né com esse controle. As avaliações externas nem sempre são tão favoráveis nos resultados, mas nos dão um embasamento pra gente ir adiante melhorando.

Pesquisador- Diretora, agente vai entrar agora na questão da evolução administrativa. Houve evolução no monitoramento da rotina da Gestão após o Progep - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G.1- Evidente que sim né, a partir do Progepe, das informações que nós tivemos ali, não é? Somado também eh!..., as outras formações que eram subsequentes, nós somos monitorados, a gente já tem ali uma visão estratégica... que seria interessante para a realidade da escola né? A gente tem os elementos que nos darão o subsídio para esse monitoramento, dessas ações, como fazer, e com certeza eu..., eu..., vi assim que a comunidade né, no caso, professores, os alunos, os pais, se envolveram mais nos os projetos que ali foram lançados a partir daquele momoneto do Pregepe né? Muito importantes porque, projetos antes engavetados, só idealizados ali na mente, puderam vir à prática, porque a partir daquele momento agora a gente tinha algumas ferramentas que poderiam nos ajudar á dar esse controle, á dar esse..., esse suporte. Eu achei que foi muito importante, nossa rotina mudou e mudou pra melhor.

Pesquisador- Diretora, qual foi a evolução em relação ao monitoramento nas esferas administrativo-financeiro, pessoal e pedagógico na sua escola, após a formação do Progep - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G.1- Esfera administrativo-financeiro, não é? O Progepe ele é interessante porque a partir do momento que o governo mostrou onde ele queria chegar, ah? eh!..., ele teve que nos dá condições né, também claro! E houve dentro desse monitoramento, um levantamento dentro das escolas, pra que a gente mostrasse a nossa realidade. Uma realidade nossa como já dissemos, é uma escola de pequeno porte, mas que ela também é cobrada também em resultados, isso aí não é levado, pelo menos os nossos índices são de acordo com o nosso porte claro! não é? A evolução da... da... da escola, e a gente eh!... eh!... teve ali alvos, mas também pedimos ao governo que nos desse esse subsídio, como alcançar esse alvo não é? Isso passou pela questão também do profissional da escola, o professor, formação, a capacitação não é? O financeiro, a nossa verba ela..., ela..., não nos deixa muito eh!..., essa abertura pra dar uma formação financiada mesmo pelos nossos recursos, mas nos fez cobrar recursos para que o nosso professor tivesse essa a formação, e assim melhorando no

caso, os índices. Eh!..., reforma na escola não é? A partir do momento que a gente teve também essa visão de como o Estado queria essa escola, como queria que a escola chegasse não é? A questão da eh!..., depredação, não é? Diminuído, não é? Eh!..., questões também de suplementos não é? Bom. A partir desse momento que a gente viu onde o Estado queria que a gente chegasse, pra gente lhe dar também com as nossas reinvindicações, como poderemos chegar lá. Tivemos claro, eh!... atendidas algumas, pelo menos a sua maioria das reinvindicações. Nesse aspecto aqui, eh!... financeiro e administrativo, inclusive, eh!... participando, a oportunidade de participar de alguns bons programas alinhados ao governo Federal e Estadual tais como: Mais Educação, que aí já vai entrar nessa questão Pedagógica. Na questão pedagógica a gente, e aí dentro da necessidade da escola, participar de programas tais como Mais Educação, né? melhorando as parcerias não é? Eu tenho hoje parcerias até com a Polícia Militar, de que forma? Eles tem lá na... profissinais lá na Academia que dão aulas de Jiu Jitsu pros meus alunos aqui não é?. Nessa parceria também com comunidade, que já entra aqui nessa questão da... da melhoria pedagógica, eu tenho também com a Cáritas Brasil. Outra parceria bem sucedida que trabalha justamente com os meninos da gente, que estão mais abaixo do rendimento escolar não é? Ou que tenham implicações familiares, eles alcançam esses meninos não é? E tudo isso nos foi facilitado, por incrível que pareça, por esse alinhamento de Gestão com através do Progepe, ok? dentro da questão pessoal eh!..., a auto-estima da gente melhora. Quando você sabe eh!... que... que... vai ser ouvido na sua necessidade né, ou até mesmo quando pode até não ter eh!..., a resposta imediata, mas que pelo menos você sabe que alguém está ali pra lhe ouvir, não é? É a relação entre a Gestão eh!..., os profissionais da... da... os educadores, os professores eh!..., a gente senta ali com muita transparência né? algo que também ali que é muito enfatizado no Progepe, você ter essa transparência com a tua equipe, que te, não é? possibilita ali, também ter deles essa transparência, essa verdade, essa... essa.. essa condução dos fatos dessa forma bem, bem mais versátil né, isso melhorou também bastante, não que antes a gente não tivesse a liberdade né, de poder falar, de poder conversar com eles, mas você melhora também. Você tem o Conselho Escolar, isso melhora bastante, porque as pessoas ali tem consciência da sua função, da sua atividade ali, que é requerido dele também, ele sabe que está sendo também exigido do Gestor, né, do, do governo, e ele ali né tem, nem tudo é também tão eh!... eh!... imediato, como as pessoas pensam, por que a Gestora não faz isso? porque a gente pediu! porque nem sempre a gente vai conseguir ter essa resposta imediata também do governo, e isso tudo aí fica bem... bem... eh!... eu acho que foi bem mais facilitado não é, a comunicação facilitou bastante nesse âmbito pessoal.

Pesquisador- Hoje, Diretora, hoje, existe um monitoramento mais..., mais assíduo, mais eficaz da Secretaria de educação? Vocês recebem visitas dos Gestores, dos Diretores da Secretaria de educação?

G.1- Sim. Eh!..., justamente com..., após o Progepe, a gente recebeu uma intensidade nesse monitoramento. Eh!... tanto do Analista que vem da Secretaria de Educação, não é? O nosso Analista dá esse feedback, também das coisas que acontecem de imediato, exemplo, recentemente eu tive questões aqui de queda de energia. Então, o que acontece com queda de energia? eu posso ter aqui equipamentos danificados, laboratório de informática não vai funcionar adequadamente. A biblioteca que tem também ali um, um gerenciamento e ela teve complicações, queimou, danificou e que antes poderia gerar uma demanda de tempo, foi facilmente eh! Resolvida, né?... de forma mais direta. Tenho esse, essa comunicação mais rápida com a gestora da minha Gerência, que aciona a Analista da escola, que se

pega o relatório, e a resposta já vem imediata também da Secretaria de Educação, e graças à Deus aí nós tivemos nessa... nessa... comunicação rápida, entre o monitoramento que está dentro da escola, comunicação da... da... da gestão com o monitoramento, monitoramento SEDUC, veio a resposta, tá!. Muito embora se destaque aqui, a questão de verba, de financeiro, não saiu da escola, isso realmente veio como uma verba extra pra a escola não parasse as suas atividades, não... não... não tivessem prejuízos. Então eu acho que foi bastante rápido. Eu já ví outrora, em outros momentos que a gente não teve essa resposta tão rápida. Hoje eu posso dizer que se a gente tem um problema aqui, em qualquer âmbito, a gente tem uma resposta imediata. E realmente quando é possível esperar um pouco, isso acontece, mas na necessidade imediata, a gente tem a resposta imediata, Gerente, Seduc e Escola tem esse alinhamento.

Pesquisador- No aspecto, no aspecto de Gestão Financeira, eh!... vocês participam do planejamento orçamentário da escola?[hum!] ...Ou isso já vem... [é isso que eu ia dizer] ...definido pela Secretaria de Educação?

G.1- Não! Já vem efimido com base, tá certo? Na quantidade de alunos, né? Que agente recebe todo ano, não é? A partir daí você tem mensurado a verba de merenda; não é isso? Do Programa Mais Educação, que a gente faz parte. São verbas que elas têm esse mensuramento mediante a quantidade de aluno e Turmas que a gente possa ter na escola. No, na parte eh! Que, que gerencia a manutenção da escola, essas é uma verba pré-definida, também para as escolas pelo porte, né? Então escola de pequeno porte ganha uma determinada verba, de médio porte é outra e grande porte é outra verba. Então ela é pré-determinada. A partir desse valor é que a gente define ações, junto ao nosso Conselho Escolar, não é? Então, a gente já... com base em anos anteriores você tem uma ideia mais ou menos do que você vai poder contar ali no financeiro, e você detalha para o Conselho, para o teu Conselho Escola, tua comunidade que faz parte do Conselhor Escolar, claro! Não é ? O que você vai ter ali de gastos e fazer uma previsão. Mas a gente não acesso a esse planejamento, vem de cima pra baixo.

Pesquisador- e como é que a Secretaria de Educação avalia a questão do planejamento preventivo da infraestrutura da, da sua escola?

G.1- Ok! A gente... geralmente, tem uma lista maior do que eles possam atender, acho que isso é óbvio, né? Eh! Nunca atende às nossas expectativas. Não que nós estejamos pedindo algo em excesso ou exorbitante! Enfim, mas que é o que a gente entende que vai atender a nossa necessidade, mas o que eles atendem em geral é a nossa realidade, eh! (risos) nunca a necessidade geral, né? E a gente percebe que há uma tendência de, de querer atender emergências, certo? E nunca atender em si ao nosso planejamento, e pra gente seria, claro a contento! Que a gente tivesse o nosso planejamento atendido, porque ali é a nossa realidade, né? Mas enfim, por exemplo, podemos citar, a gente senta cada ano planeja, há ainda infelizmente a questão da depedração das bancas, né? É uma depreciação mesmo, porque um ano usando isso, usando, né? Então a gente planeja ali ter a renovação de cem bancas, ms vem cinquenta, aí como você vai trabalhar... (risos) ... com a metade da demanda que você queria,né? Ai vêm as explicações, é o que temos! A gente volta pra comunidade e diz, é que recebemos! Enfim, é só um exemplo dessas pequenas necessidades que temos aqui.

Pesquisador- Diretora, Vamos entrar no aspecto agora de tomada de decisão... [hum, hum! ...Qual é o nível de autonomia do Gestor na sua própria escola?

G.1- Bom! Vamos a, a... primeira situação que a gente conversou ali, foi democracia. A autonomia vai passar por essa democracia. Eu posso ter ideias; eu posso ter planos, mas eles têm que ser compartilhados. É claro que eu tenho autonomia, de tomar decisões de gerenciamento imediato, tais como, eh!...um curto circuito, e agora? na aula, tal! E você tem que tomar aquela decisão ali que é uma atitude imediata, né? Eu não vou esperar reunir o Conselho pra decidir se naquele dia letivo, eu vou parar ou continuar! Não é? Mas principalmente no aspecto financeiro, né? Eu não tenho como outrora se dizia que o gestor ou o diretor fazia o que queria. Eu não me vejo nesse sentido de fazer o quero, por sinal, isso não é interessante pra o nosso momento! Realmente é importante você ter a presença de um líder entre os professores; de ter a tua equipe administrativa presente; não é? De tomar decisões em Conselho, isso é muito importante. E claro! Haverá situações em que você vai fazer valer a sua visão estratégica, né? Mas tudo com base tanto coerência, com aplicabilidade, e até saber reconhecer se não der certo, né? Dá a mão à palmatória! Mas a nossa autonomia, ela, ela passa pela questão da democracia e de ter ali, tomada de decisões respaldado pelo Conselho da escola, isso é muito importante, bastante reunião, reunião em cima de reunião, respeitando o calendário que o próprio Estado dá pra essas reuniões, e tendo outras reuniões que são emergenciais (sons de batidas na porta)

Pesquisador- Nós percebemos claramente... (*ruídos, seguido de pausa no diálogo*); (*retomada do diálogo*) ... Diretora, percebe-se naturalmente que fala muito de Gestão democrática, hoje, nas Escolas Públicas de Pernambuco, tá! Falando, fazendo um parâmentreo do cenário antes e depois do Progepe. Existia uma Gestão Democrática ou houve uma evolução da Gestão Democrática após o Progepe nas Escolas de Pernambuco?

G.1- Vamos lá!a porposto é que houvesse uma evolução. É difícil imaginar uma escola, aonde eh!... que o Gestor agisse de forma autoritária, que fosse aí o suposto ditador, né? (risos) mas assim, falando por mim, não é? Eh! Até pelo fato de ter continuado na escola, mesmo após o processo de seleção e Gestão, a gente vê que foi contemplado, eh! uma maior ênfase, pra que agente realmente eh!, eh! Tivesse como... como... norte está ali com a Gestão Democrática! Lembrando que não é, chu! as pessoas têm uma ideia fatasiosa de democrático, que é coisa frouxa, rola... não é por aí. Obviamente o Progepe nos deu essa, essa, esse norte de que a gente utilizasse mais o recurso que a gente tem de força na escola. Qual é a nossa força? São os nossos alunos; os pais que é a comunidade, não é? Está ali no entorno, até os vizinhos! É... interessante que, até, até essa questão de você saber cativa a tua vizinhança. Como é que esse teu aluno, como é que essa tua comunidade escola te vê, ali! Não é? No entorno, então a gente teve, teve ali condições, agora, né? depois do, do Progepe de pensar melhor até mesmo na vizinhança. Onde, não é? Te deram subsídio assim de você pensar estrategicamente, como, como, como trazer ali, a, a, a tua escola deixar marcas positivas na tua comunidade, como ela passar a ser, a ter uma evidência, não é? Aonde você mora, no seu bairro, hum! É um exemplo gosto de citar do, do, do antes e do depois. A gente fez aqui um passeio ciclístico, ham! Um passeio ciclístico, como assim? Talvez nem pensar uma escola de pequeno porte fazer um passeio ciclístico, e a você teve mobilizando com a comunidade, e parceiros; apadaria mais próxima que tinha, a vendinha, não é? E issomuito interessante. Quando você pensa que antes, você tava muito fechado ali dentro, né? Solta os meninos, largou! E aquela coisa, assim tão mecânica, não é? Hoje em dia, você, não é? Eu vejo que, que o Progepe nos deu essa, essa visão. Tua comunidade não

tá fechada ali dentro da tua escola, é uma comunidade comum, ela está e deve estar aberta a todos, né? Todos devem saber que escola é essa; quem está nessa escola. Cadê os seus passeiros? Eu, eu acredito aí, que a gente teve após o, o Progepe essas, essa, visão mais assim, de trabalhar com o externo, também. Não ficar fechadinha ali, não é? No teu cantinho; é teu aluno e pronto! Acho que deu uma, uma, uma visão melhor pra gente de, de, de como trabalhar essa, essa Gestão Democrática, mas realmente com a comunidade no entorno ali, de ter esse respaldo da comunidade.

Pesquisador- Diretora, Nessa mesma linha. Como se dá o Processo de tomada de decisão administrativa e pedagógica, dentro do âmbito escolar? Após o Curso do Progepe.

G.1- Ok! Eh! Lá no Progepe a gente viu mesmo que, eh!... foi motivada a gente ter ali... as escolas que ainda não possuíam, ham! Ter... o seu Conselho Escolar; Ter a sua UEX que é a sua unidade executora; ter Grêmios estudantis; estimular a você ter esse tipo de colegiado, que vão te dar subsídio à Gestão, vão te dar um respaldo, vai te dar um amparo. Né? E isso foi motivador. Muito embora, eu possa lhe dizer que, embora não tenhamos, um desses colegiados, que nesse caso é o Grêmios Estudantis, não é? Mas... Eles lá que não se entenderam, que não conseguiram, né? Formar, a gente conseguiu, a gente chama do, do, do Conselho dos Representantes. Onde esse aluno que... o representante de Turma, ele tem esse, acesso à gestão, mediante uma equipe, que ele mesmo formou ali, enfim, né? e que está em parceria com a Cáritas, que está em parceria com outro projeto, também, que é o ECA, né? de, de, dá o subsídio ao Estatuto da Criança e do Adolescente. Esse sendo, no caso vindo da Gerência, o ECA e a Cáritas do Brasil é uma ONG, né? Esse aluno, ele dá esse feedback à gestão. Em relação aos professores, na questão administrativa, já que tem o representante do seguimento Professor dentro do Conselho escolar, não é? Pra a gente ele trabalha diretamente. E algo assim, que a gente tem como norte, eh! Não procrastinar os problemas. Se tem um problema, você tem que tentar resolvê-lo imediatamente. E pra isso é tornando público ao, ao grupo específico. Aquele, eh! Que se deve participar, esse problema, por exemplo, se é um problema de ordem administrativa, ah! Um atraso no SIEPE, a gente tem que cumprir essas metas, você tem conhecimento disso, que o SIEPE ele nos proporciona algumas datas e que a gente tem que cumprir naquele tempo ali, fechar planejamento; médias; então quando há esse tipo de problema, que a gente não bateu essa meta, não atingiu esse alvo, precisa ter esse momento de reunião de, até mesmo de pressão; a pressão vem de cima e a gente tem que dar esse repasse. Mas mediante aqui, eh! Eh! Reunião sempre, ah! A reunião sempre, ela é bem-vinda, viu! É bem-vinda porque evita aquele boca-a-boca que às vezes, o telefone sem fio... [o disse-me-disse] ...o disse-me-disse, e pra tu, justamente não passar por essa questão do autoritarismo, não é? Reunião tem Ata, né? Tem ali as evidências né? É chamada de evidências. Até porque depois do Progepe a gente sabe que vem a questão do monitoramento das questões, e a gente tem que responder perante a Secretaria de Educação as nossas ações. Foi o caso que aconteceu no final de dois mil e quatorze. A gente passou por um monitoramento da Secretaria de Educação, onde alguns Gestores não foram reconduzidos ao cargo, por que não tiveram essas evidências norteadas, que não é nosso caso, nós fomos eh!, eh! Reconduzidos e tivemos ali, a, a explanação; as evidências de nossas ações.

Pesquisador- Diretora, vamos entrar agora, no aspecto dos Impactos do Progepe... [hum, hum!] ...Qual foi o Impacto do Progepe como ferramenta de desenvolvimento dos Gestores para as Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco?

G.1- [breve pausa] ok! Eh!..., como eu disse antes, a gente teve ali... o Norte da Secretaria da Educação, o que o Governo esperava, né? Desta nova equipe ali formada, né? No Progepe. E a gente tem pôde também, colocar as nossas insatisfações, os nossos desejos; os nossos anseios, né? Uma boa parte disso a gente viu ali, que seria possível eles contemplarem! Outra parte, o tempo seria o senhor da razão; não é? E voltando ao, ao, ao lado pessoal, a gente percebeu que ele teve essa questão da motivação. O Progepe ele, ele deu não só o Gestor, mas mostrou à cumindade escolar, que ele tinha um caminho a seguir agora, que passava pelo Planejamento, pela idealização, também, claro! A motivação, né? Isso é muito importante, o Gestor que não esteja motivado, realmente ele é convidado a sair (risos), não é? Mas eu gostei. A parte que eu gostei desse, desse, do, do Progepe mesmo assim, você passou a conhecer melhora a máquina administrativa da gestão de governo. Você passa, passa a conhecer melhor, você passa a compreender melhor, porque algumas ações não vêm tão rápidas, tão eficazes, tão efe, de maneira efetiva. Você passa a conhecer, você passa a entender melhor essa máquina e você facilita, também na hora de cobrar. Com o conhecimento do que você tem ali, não é? Você vai ter ali aquele traquejo, vai ter aquela, aquele jogo de cintura na hora de cobrar, porque você também é cobrado, não é? Na medida em que você, também é cobrado, você exige tanto que você não me dá tanto! Eh! Houve, também uma expectativa... estou olhando se vou entrar nessa... houve uma, uma expectativa de você ter outros membros agregados à gestão, não é? Eh! Foi idealizado que teríamos Gestor Administrativo, Gestor Financeiro ali, né? Pra nos dá o respaldo e a gente espera ainda, né? A gente espera essa, essa equipe que iria nos dar esse suporte, para aliviar, também um pouco a carga do Gestor, né? Porque o Gestor, hoje, é aquele que vai lhe dar com finança, pedagógico; administrativo; o pessoal, também, gerenciar, né? Ali! É o motivador, ou seja, ele é muita coisa, houve muita expectativa, e a gente acreditou nisso aí, acreditou que isso nos daria. Isso aconteceria, né? Mas, a gente percebeu que ao longo do...do...do curso ali, tá entendendo? Depois passou um ano, dois, já estamos vivenciando praticamente o terceiro ano, enfim! Essas, essas ações não vieram, mas acreditamos que se elas realmente acontecerem, como foi prometido, né? Isso vai melhorar bastante a fluidez das ações dentro da escola, né? A carga que está em cima do Gestor, não é? ela é muito forte. Nem todo mundo vai aguentar isso até o fim. Isso é só um lado que eu vejo aqui, que o Progepe criou essa expectativa do que a gente, não é? dizia que pra ter um bom gerenciamento, você precisaria ter várias ferramentas; ter uma equipe; e essa equipe não chegou, é a única crítica que eu faço, né? Vou nem falar de salário, viu!...[hum!] ...o Progepe, também nos dizia que, já nós seríamos tão bem capacitados e gabaritados, não é? A recompensa deveria vir no aspecto financeiro.

Pesquisador- Diretora, eh! Do Progepe se fala muito da questão da busca da informação, como você mesmo falou, informação é poder... [hum, hum!] ...né? Existe uma reunião entre os gestores de escola com o objetivo de troca de experiência, de visualização de cenário diferente entre você pra que haja um, um, agregue mais valor na gestão de vocês?

G.1- Eh! Após o Progepe, né! Que a gente tomou posse seguiu à Gerência Regional da qual eu faço parte, a Recife Norte, ela fez reuniões justamente, especificamente para Gestores, né? Justamente naquele local, ali, a gente sempre num local diferente né? Eh! com auditório, com pessoas da, da equipe das formação, Formadores da própria Secretaria da Educação, né? Ou convidados de fora, de outras regionais a gente teve ali um acontinuidade nessa formação, não é? E era justamente troca de experiências; e muito proveitoso. Elas aconteceram, Eh!... geralmente, uma vez por mês, ou esse ano já tivemos, também, mas está um pouco escassa. Não é? Eu diria que o dois mil e treze; dois mil e

quatorze elas foram mais efetivas, né? E isso foi muito importante pra gente, é algo que acho que eles deveriam dá uma, uma, uma continuidade, porque chega determinado momento que a gente precisa se reunir com, com as pessoas que estão nessa, nessa, nessa visando essa problemática, porque a troca de experiência, ela é muito enriquecedora, tá? Um problema que tenho aqui, de repente eu não vejo a solução, um outro aparece ali, com aquele mesmo problema e teve uma solução. Isso é importante pra gente, essa troca... [é verdade]

Pesquisador- Diretora, hoje, podemos identificar, qualificar ou quantificar as melhorias ocorridas dentro do âmbito escolar após o Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco – Progepe?

G.1- Eh! Eu, eu... como a gente tem a questão da avaliação externa, né? Eh! Como, como, como parâmetro pra escola, não é? Nosso IDEBE melhorou (*sons de alguém batendo à porta*) Eh!.. aumentamos nosso IDEBE, é um, um índice que é um proposto pelo próprio estado, né? A gente não tem acesso a esse digamos... eh! Eh! Planejar esse, esse índice, né?. Como vem de cima pra baixo, é nós aumentamos, não chegamos ainda, a meta, né? No ano passado era quatro ponto um. Na ponto lá deles a gente só alcançou cinquenta por cento, não é? Mas não estamos entre as escola piores, não! Pelo contrário, estamos entre as escolas que a cada ano vem melhorando, e a gente percebeu isso após o Progepe, não é. Porque vem toda uma gama de, de aporte, né? Pra que a gente tivesse pelo menos a melhoria nesse índice, né? A gente viu, também aí, que dentro do, da, na relação com Comunidade Escolar, como tem as ações da transparência escolar, tem aí, pra comunidade ver, né? A, a parte financeira, o que a gente recebe como é aplicado, não é. Eh! Eh! Reuniões mensais, também com essa, essa, eh! Esse objetivo, né? De mostrar as nossas ações ali. Então, a olhos vistos, eu te digo que... melhorou! Melhorou, se eu pudesse pontuar em percentual, o que melhorou após ao Progepe, eu diria que estamos caminhando aí pra uns setenta por cento. Pra uma escola, quando eu peguei aqui estava... com muito...índices baixos, não é? Para o que a gente teve aí de Norte, eu diria que melhorou, né? Poderia está bem melhor, dizem aí que é a crise econômica (*risos*) mas, eh! Poderia pontuar, também eu, eu a você que a gente... pelo menos o, o, o elemento motivador. A escola, ela, hoje, tem aparições na mídia, coisas positivas. Isso nos deixa muito felizes! Porque é o aluno que tem que aparecer. Tem alunos que... já dispostam em seleção Pernambucana; convocados aí, uma possivelmente vai para a Seleção Brasileira, né? Eu tenho alunos que fazem ai concurso, seleção, saem daqui com uma boa base, voltam dizem que aqui... isso nos gratifica, né? Por ele achar que nunca deveria nem sair daqui. Isso nos deixa muito felizes! Em relação ao Professor, o que a gente percebe, a motivação deles participarem mais de cursos de formação, né? Até porque depois do Progepe, o alinhamento das ações, também, passou pela formação de, de professores, né? A motivação a participarei, também de cursos de Pós Graduação. A forma como a gente, também facilita, né? Pra que eles participem de formações nas sua áreas, né? A gente tem uma compreensão, que o professor precisa desse momento de formação, já que o Estado favorece, inclusive favorecendo nos três horários, né? Antigamente, o professor teria que abandonar a sua hora de aula, e aí tinham prejuízo de carga-horária! Hoje em dia, como o estado facilitou esse acesso, né tendo formação nos três horários, a escola motive esse professor, até cobrando mesmo, né? Cobrando que ele participe. Porque sabendo que ele participando das formações, isso vai refletir na sala de aula. Tá? Não só em Português e Matemática, porque o Estado oferece nas outras área afins, Arte, Geografia, História, e a gente tem esse controle de que o professor participe. Eh!... usando, eh!... a internet como

ferramenta de comunicação com o Professor, Né? Temos o nosso grupo do sapp, não é? A gente, também se comunica através de email; a gente também promove a festas populares onde, onde participa ali o aluno; o professorado; a comunidade, também está convocada, né a participar. Eu acredito que muita coisa boa agente aprendeu ali, no Progepe e que pode usar e continuará usando se Deus quiser! pra que tenhamos os bons resultados. Lembrando sempre que mesmo tendo essas metas estipuladas nas, nas avaliações internas e externas, a nossa maior meta, aqui dentro da escola é tornar a escola um lugar agradável tanto para professores, alunos como os seus pais tá. Então, a escola vai ter que ser um lugar onde o aluno queira ficar. Não onde diga, amém! Aleluia! E ok!... (*sons de batidas de mãos*) ...larguei vou embora, onde ele queira ficar e continuar. Esse é o nosso alvo.

Pesquisador- Diretora, pra concluir nossa, nossa entrevista. Existe constatação de melhorias do desempenho do corpo docente e discente na sua escola após o Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco – Progepe?

G.1- Ok! Eh! Os índices aumentado, né? O IDEBE, eh! Mediante ações que a gente viu ali, durante o curso, seriam interessantes, que foram eficazes em outras, já que o Progepe, ele traz experiências, né? Bem sucedidas, também, não é? O nosso ponto fraco era em relação à efetivação de Projetos, né? Houve Módulos onde a gente tinha eh!... nortes, né? A seguirmos, a gente colocou isso em prática. Eh! Acredito que melhorou bastante, a efetivação desses Projetos; Feedback; a resposta disso veio através dos índices, né? Que melhoraram, também o IDEBE, e acredito que sim! Após o Progepe, né? A gente conseguiu passar pra comunidade, que a gente tinha que dá o pontapé inicial a uma mudança, né? e que essa mudança só aconteceria se eles participassem junto conosco, né? Não diria que ele, o Progepe, ele, ele como qualquer formação, ela é importante; ela vai te dá um norte, ela vai te mostrar o caminho, mas se você não quiser caminhar sozinho você não chegar a lugar nenhum. Então o Progepe deu, deu, foi esse, esse facilitador, não é?

Pesquisador- Diretora, qual é quantidade de alunos que tem na sua escola?

G.1- Atualmente, eu tenho aqui quinhentos e... pra te dizer isso preciso a gente vai à Secretaria... [tranquilo] ...Normalmente oscila, quando agente começa no início do ano, depois entra um sai, entra um e sai outro, então precisamente eu tenho que passar lá na secretaria. Em torno de quinhentos e sessenta, enfim, talvez quinhentos e trinta já..

Pesquisador- quantidade de Professores?

G.1- Vinte Professores, eh! aí tem os Contratos temporários e tem os efetivos né? que eu, também, não posso te dá isso precisamente com a Secretaria, lá!

Pesquisador- e o número de colaboradores?

G.1- Colaboradores, eh!...os colaboradores, que os colaboradores eh! Dos, dos seguimentos de limpeza, seguimentos de ou colaboradores externos

Pesquisador- Geral, pra manter a estrutura.

G.1- No geral em torno de onze

Pesquisador- Diretora eu só tenho que agradecer esse seu tempo ai, obrigado por nos receber, tá?

G.1- Obrigada por poder contribuir de certa forma com o seu Mestrado ai, que você seja, também, bem sucedido, né? e que de certa forma a Escola Francisco de Assis acaba de entrar na história

Pesquisador- na história

G.1- Obrigado

Pesquisador - Muito obrigado

Apêndice II - Respostas das entrevistas



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestrando: Luiz Gonzaga Silva Neto

E-mail: luizgsilva@hotmail.com

ENTREVISTA Nº 02

ENTREVISTA CONCEDIDA EM: 26-06-15

GESTOR: G2

IDADE: 49 anos

TEMPO DE FORMAÇÃO: 27 anos

TEMPO DE FUNÇÃO: 09 anos de Adjunta e 02 anos de Gestora.

Pesquisador - Estamos aqui na Escola Pedro.

G. 2- Augusto Carneiro Leão.

Pesquisador - Eh!..., com a Diretora da escola, com o objetivo de compreender melhor... o projeto do Progepe das Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco. Diretora: Gostaria de..., de..., se poderia se identificar, se colocando, mostrando sua idade, gênero, tempo de formação e tempo de função.

G.2- Bom, meu nome é..., já tenho quarenta e nove anos; feminino o gênero; tempo de formação, eu concluí o curso de Educação Física em 1988; estou na função de Gestora há dois anos e quatro meses. Mas antes de ser Gestora, eu era Adjunta, né!..., então já tem onze anos entre Gestão, que eu compreendo Direção e Diretor adjunto, né, dois anos e pouco, mais nove anos como Gestora Adjunta.

Pesquisador - Neste caso você pega a..., as duas..., as du..., os dois cenários, antes do Progepe e depois do Progepe.

G.2- Tá, o Progepe nós fizemos em dois mil e treze, não é! em junho de 2013 até mais ou menos novembro, quando foi a prova né? mais ou menos isso, depois teve a questão das, dos outros eh!..., entendimentos com relação à..., à Gestão não é? mas o Progepe geralmente foi até novembro.

Pesquisador- Acerca da Gestão eh!..., Diretora, o que você entende por Gestão?

G.2- Bom, Gestão vamos lá! a gente sabe que ser Gestor a gente começa a, a querer conceituar em formas técnicas né, eu vou bem pra prática né, Gestão, por ser Gestor, eu!... eu traduzo muito como conduzir, é ser aquela pessoa que conduz né, algo com determinado fim né, onde eu coloco a educação não como fim, mas como meio, acho que a gente precisa estar atento, porque eu preciso de alguém que faça com que isso aconteça né,

que a educação normalmente aconteça na escola né, então ele tá ali pra gerir né, um grupo com um objetivo, que no caso da escola né, seria fazer com que a escola eh!..., exerça todo seu papel e aí precisa de uma pessoa né, uma pessoa que seja a cabeça, o líder pra fazer com que aquilo aconteça.

Pesquisador - Por falar em líder, qual é o papel do líder?

G.2- Conduzir, mediar, não é, eh!..., resolver os conflitos, mediar os conflitos eh!..., ir em busca das soluções, eh!..., ir em busca eh!..., de alternativas pra melhorar aquilo que já está bom, aquilo que tá falho não é, então, o líder é mais ou menos aquela pessoa que conduz, não é!, líder e Gestão a gente vê que pra ser Gestor tem que ser líder, não é, e pra pra ser líder tem que saber ser Gestor, não é (sorrisos) [tá].

Pesquisador- Então, e o que é ser líder democrático?

G.2- Tá, vamo lá. Eh!..., Eu tenho um exemplo bem claro porque eu vim de uma gestão que ela não era democrática, por quê. É porque a gente não tinha a interferência de toda comunidade na gestão, então era uma Gestão centrada e fechada. Hoje eu tenho a participação dos pais na gestão, eu tenho a participação dos professores, eu tenho um setor de alunos, não é! Então, aqui eu tenho o Grêmio Estudantil, eu tenho a Associação de Pais, eu tenho o Conselho de Professores não é, então essa Gestão democrática seria a interferência de todos da comunidade contribuindo para a função da escola.

Pesquisador – Quais, Quais as dificuldades encontradas no exercício da sua gestão?

G.2- Bom, eu acho que a..., a dificuldade maior, é porque assim, a gente vê a escola em três ângulos: administrativo, pedagógico e financeiro, não é. Então, o que dificulta a minha gestão seria recursos humanos. Hoje a gente tem a escola sem ter o profissional adequado naquela função, então, eu não tenho educador de apoio, então, meu pedagógico fica fragilizado. Eh!..., eu tenho que me dividir entre pedagogia, administrativo e financeiro. Então, talvez hoje o maior problema da escola seria recursos humanos. Uma outra coisa que dificulta nossa gestão são as instalações físicas da escola, que isso requer verba, e muitas vezes a verba não chega a contento, ou não chega no prazo ideal, e aí dificulta a gestão da gente, e os entraves que acontece burocráticos, que a gente não consegue resolver uma coisa, que poderia ser tão fácil, mas aí a burocracia é tão grande que você também não consegue resolver rápido, não é?, que muitas vezes a gente precisa de uma, de um resultado imediato, de uma solução imediata, e não consegue. Eu tô com problema agora na minha caixa d'agua, não é, então a água não tá subindo, e aí eu não tenho uma cisterna, por quê? porque gestões passadas não pensou em ter um..., um local né, e aí você vê que pra eu fazer isso eu que abrir um processo, saber como é que eu vou fazer, de onde vem esse dinheiro, né, como é que eu vou fazer se eu não recebo esse recurso para, especificamente, a caixa d'agua, não é, então, são muitos entraves, mas o principal, recursos humanos; o segundo, financeiro não é; terceiro também, a falta que eu acho de decisão que a escola tem. Tudo a gente tem que ir pedir não é, para eh!..., fazer o serviço, executar tal ação, essa!..., essa não, essa falta de decisão da própria escola enquanto comunidade também dificulta muito.

Pesquisador - No começo do ano todos os Órgãos Públicos, ele fazem tipo um orçamento... [Certo] ...ele manda pelo Estado um orçamento. Esse orçamento é você

mesmo que faz pra sua escola, ou é a própria Secretaria que já faz por lá? Você participa desse... dessa organograma orçamentário do ano?

G.2- Veja! Na escola né? Então assim, eu sou uma gestora muito nova ainda, eu tenho dois meses, dois anos e quatro meses né, então é um processo ainda muito complexo pra mim, até porque na gestão passada, eu não tive acesso a essas coisas administrativa nem financeira, eu era mais do pedagógico. Então, existem verbas que chegam na escola. Essa verba que chega na escola a gente recebe, no caso a minha escola, a gente recebe o PDDE, que é Educação Básica, que é uma verba Federal, e recebe suprimentos institucionais que são verbas Estaduais, tá. Além disso, recebe uma verba do Mais Educação, se eu tenho um projeto de Mais Educação. Eu recebo uma verba de esporte na escola, se eu tenho esporte na escola. Bom, a verba que eu tenho pra gerir a escola são, os suprimentos institucionais, que é uma verba Estadual e o PDDE básico, que é uma verba Federal. Esse PDDE básico, eu posso planejar ele com a minha comunidade escolar. Então eu recebo, um exemplo, vinte mil, então o que é que nós vamos fazer com esses vinte mil? sabendo que... quarenta por cento dele é pra capital, algo que tem que ficar na escola enquanto permanente; e o restante é material que eu posso considerar como material de consumo, que é o que a escola precisa de papel, lápis, cano, lâmpada, né? Então eu não posso prevê isso no início do ano, esse orçamento, porque essa verba não chega de imediato. Então agora mesmo, nós estamos em junho, e a verba do PDDE de 2015 não tem prazo pra chegar... [Não tem prazo pra chegar] ...Né, então esse orçamento que a gente faz, muitas vezes ele só acontece quando eu sei que a verba está no banco. E aí eu sento com a comitiva que é o conselho, que é a unidade executora, e aí agente vai planejar as ações de acordo com a verba que está lá. Bom seria se agente pudesse planejar um ano anterior, o que eu vou fazer com a verba que vai chegar no próximo ano. Que aí da pra dividir o que vai ser pedagógico, o que vai ser de eh!..., material eh!..., permanente, o que vai ser material de expediente, o que vai ser de material de eh!... manter a parte física da escola, não é. E o institucional que chega, ele chega pré-determinado. Então eu recebo uma quantia para suprimento de informática, então ele é direto, eu tenho que comprar material de informática. Eu recebo serviços, que é aquele que eu contrato os serviços da escola né, lanter..., eh!..., eletricitista, pintor, apesar de que, a GRE manda, mas eu posso fazer serviços extras, tipo consertar porta né, ajeitar alguma coisa mais, a mais do que as secretarias pode me mandar, e recebo material de consumo. Então, dessa verba que chega, é muito complicado a gente fazer o orçamento de como vai gastar ou distribuir essa renda, esse valor, porque a gente não sabe quando ele chega. Né, então, muitas vezes a gente disse não, em junho vamos fazer isso, mas em junho a verba ainda não chegou... [Não chegou] ...Né, e isso atrelado ao pedagógico fica muito complicado, porque se eu mantenho uma agenda com relação à passeios, e aí como é que eu vou ter a verba pra executar o passeio, e aí a gente vai empurrando de barriga né, pra outro mês, outro mês, outro mês.

Pesquisador- Então a gestão de Infraestrutura fica não, não se torna preventiva, e sim o apagar fogo, quando tem alguma coisa... [Exatamente] ...solicita a Secretaria de... Educação.

G.2- Eh!..., a gente tem um, pelo menos assim, na minha gestão eu tenho um apoio muito grande da Gerencia Regional que é Recife Norte. Eles têm assim na minha concepção eh!..., todas as vezes que a gente tem enviado ofício, eles quase que imediatamente tem mandado resposta. Mas às vezes a resposta é de um aguardo, entendeu oh!..., a gente tá com uma verba aqui atreladada demais, tá super lotado, guarda aí o teu problema um

pouquinho, que eu só posso sanar o teu, depois que eu sanar a outra escola que o dele é mais urgente que o teu. E aí é o realmente o apaga fogo!

Pesquisador- É o apaga fogo!

G.2- É o apaga fogo!

Pesquisador- Vamo entrar agora no aspecto do Progepe e a concepção dos gestores. Tá, do programa Progepe. Qual a importância do curso do projeto, Programa de Formação Continuada dos Gestores Escolares de Pernambuco, para formação dos Diretores, Gestores, das Escolas Públicas de Pernambuco.

G.2- Aí eu vou poder te responder sempre de acordo com a minha experiência, tá. Bom, pra mim, o Progepe foi muito bom. Eu não tenho o que dizer assim, foi ruim. Até porque eu ví nas cartilhas né, nos livros, um material muito bom tá, assim, na minha concepção, eu era Diretora Adjunta quando fiz o curso. Então, em alguns momentos eu ví muito um curso esclarecedor; até porque eu não sabia daquela informação. Eu não sei se para o Gestor, né que estava atuando enquanto gestor, ele foi útil, pra mim ele foi, na concepção de que eu era Diretora Adjunta, então muitos pontos que foram abordados lá, eu não tinha essa vivência enquanto Diretora Adjunta. E muita coisa foi debatida com os outros colegas que fez enriquecer mais o que eu já tinha enquanto conhecimento. Então pra mim, ele foi muito importante, ele foi um marco, né, hoje eu tenho um Progepe, antes do Progepe, e depois do Progepe. Hoje eu consigo conciliar muito bem isso, porque os pontos que foram abordados foram muitos bons. O que eu fico, o que eu acho também que ficou a desejar foi quem ministrou o Progepe, e aí as críticas são grandes. Porque eu acho que muitas vezes quem ministrou o curso, não estava preparado ao ponto de, não digo encarar, mas de eh!..., contextualizar eh!... de debater com os gestores. Então teria que ser alguém com mais competência de, pra estar debatendo com gestores que sabem né, e que tinham outros argumentos, outras concepções a nível de todo tema que foi abordado lá. Ficou a desejar quem estava ministrando, eh!..., o facilitador acho deixou a desejar... [Mas a...] ...Pelo menos na minha..., na minha..., no meu núcleo.

Pesquisador- ...Mas quando você diz isso, você visualiza na questão de, porque tem a competência teórica, a pessoa sabe o assunto teórico, ele sabe onde é que tem que chegar, quais são os caminhos da pedra, porém não tem o feeling da experiência de ter vivenciado o dia a dia da escola... [A função] ...A função... [Certo. É.] ...Foram...,

G.2- O que eu percebi muito foi, a pessoa que estava lá, ela tava despreparada tá! com relação à teoria porque ele tava muito de transmitir o conteúdo do livro. Então ele não tinha o domínio do conteúdo que estava nas apostilas. Tá, então pra mim houve falha na questão assim, se eu tirar a apostila você consegue dar aula? [ah!] E muitos não conseguiram fazer isso né, e o debate contextualizando o que tá escrito com a prática do gestor, né, que eu acho que quem tava ali devia ter pelo menos o cuidado de entender um pouco da função na ponta. E eu acho que muitas vezes a teoria ficou na teoria, porque quando a gente ia pra prática era bem diferente.

Pesquisador- Houve mudança na concepção de gerir uma escola pública de Pernambuco após a conclusão do curso Progepe, Programa de Formação Continuada dos Gestores Escolares de Pernambuco?

G.2- Tá. Mudança de concepção. Porque aí assim, eh!..., fica difícil porque antes do Progepe eu não era Gestora. Eu não sei como é que fica essa questão do gestor né, pra mim foi um curso assim que, os encontros no sábado, ne!..., essa questões das tarefas, desse aprofundamento na função de gestão, foi muito bom pra mim. Então pra mim houve mudança, houve mudança não de comportamento, mas mudança da visão sobre certos temas. Um deles é a questão financeira da escola, então eu não tinha essa clareza de como chegavam as verbas na escola, que percentual é esse que chega na escola? Quem manda verba pra escola? Quem é o FNDE, quem é o FUNDEF? Como é que chega? Eh!..., Como é que é essa divisão? Isso eu não sabia, então através do Progepe a gente teve debates e houve uma clareza pra mim. Essa questão estrutural pedagógica, não foi tanta novidade porque eu já vivenciava isso na escola, mas em alguns momentos, pra mim houve mudanças de entendimento de tal assunto. Porque lá teve aquela questão do, do debate, eh! pontos que foram mais eh!... distinxados, né? então pra mim foi bom o curso. Houve uma mudança... no olhar da gestão? Houve, né, a gente começou a olhar diferente, não só pelo curso enquanto eh!..., conteúdo passado mas as experiências de outros gestores em cima do conteúdo que era abordado. Então o financeiro pra mim foi muito rico, essa questão de Gestão Democrática foi muito rico esse tema, né, a gente conseguiu debater bastante. Essa questão dos colegiados, e eu não entendia muito bem essa questão dos colegiados né, e a gente não dá importância da transparência da gestão. Né, e na gestão democrática eu vi que além de ter a inserção de todos da escola, existe a transparência da atitude, né? Então eu acho que ficou bem claro isso né, essa questão do, do Conselho Escolar, a questão da Unidade Executora, da questão do Grêmio Estudantil né. Por que ter o Grêmio? Por que ter a Unidade Executora né? Só pra ter no papel, não é, porque tem o regimento da escola né. De que forma o Projeto Político Pedagógico é importante pra escola? Então pra mim essa concepção lá e esse estudo né, mais minucioso houve uma mudança muito grande após o Progepe.

Pesquisador- Nós podemos dizer que a Gestão Democrática nas escolas começou após o Progepe, ou já antes já tinha isso?

G.2- Bom. Eu não posso dizer assim, dessa, desse marco né, antes ou depois. porque na nossa escola a gente tinha uma gestão centralizadora. Tá então, agente tinha uma gestão onde não podia haver participação né, nem comunhão das atitudes da escola. Então tudo era muito fechado, mesmo como Diretora Adjunta eu não tinha acesso né, a essas informações de Regimento, Projeto Político Pedagógico, porque as coisas não eram feitas assim, de forma, transparente com todo mundo dando... pai era difícil dar opinião, pai é, a reunião dos pais é pra devolver boletim. Não, hoje a gente tem reunião dos pais onde a gente aborda temas importantes para o pai né, e a gente faz com que o pai venha a escola, olhe a escola, veja o que tá de errado, o que tá de certo, o que ele pode contribuir. Né, então assim, eu acho que não houve mudança de atitude se o gestor já era um Gestor Democrático, porque eu acho que gestão democrática não foi a partir do Progepe, nessa concepção de gestão democrática, ela já vinha existindo, não é nem existindo, vinha sendo necessária. Né, então esse grito de liberdade enquanto gestão já vinha sendo dado, talvez o Progepe nesse formato dele, ele legitimou né, uma coisa que já tava lá garantido porque é garantido na lei uma gestão democrática. Então a gente sabe, se agente for ler a LDB, ela exige até que seja uma gestão democrática... [Exatamente!] ...Eu acho que talvez o Progepe pode ter sido assim um marco, eh!... diferencial pra legitimar mais ainda o que tava na lei, né que muitas vezes não tava na prática...[Na prática] ...mas no papel ele tava né... [é]

...Porque a escola é democrática é!, que a gestão é democrática participativa é!, vá lá que seja. Mas quando você foi pro Progepe a gente começou a ver que pelas falas dos colegas, que não era bem isso que tava acontecendo nas escolas não. A prova é quando a gente questionava sobre Projeto Político Pedagógico, poucas escolas tinham o Projeto Político Pedagógico, e o que mais acontece é que muda de capa! passou o ano, muda de capa! Né, o Regimento Escolar, todo mundo começou a falar de regimento, mas qual foi o regimento que foi apresentado lá contextualizado, que ele realmente na prática, ele é colocado como um marco, eh!..., da disciplina na escola né, ou do seu dia a dia na escola. Ninguém conseguiu apontar isso como eh!..., uma prática cotidiana da escola, ninguém né. Então eu acho assim, que o Progepe, ele foi bom, talvez ele foi um marco né, referencial pra eh!..., firmar mais a exigência dessa legitimidade da gestão democrática participativa nas escolas.

Pesquisador- Como você avalia a metodologia e conteúdo do curso Progepe - Programa de Formação Continuada dos Gestores Escolares de Pernambuco?

G.2- Bom. Eu acho que foram pontos, que foram abordados de acordo com a necessidade. Eu acho que eles dividiram os cadernos, eu acho que assim, foram, foram bem divididos, nós tivemos dez, onze, não, treze né, se eu não me engano. Formam treze, eu tenho até hoje. Eu acho que assim, foram livros, cada livro daquele eu acho que teve um conteúdo muito rico. Primeiro, que a qualidade da leitura muito boa e eu vi por esse lado. Eram conteúdos ricos, que a gente pode debater em cima deles, todas as lições que eu estudei agente partiu dele como princípio, em nenhum momento ele foi deixado de lado, então se ele não foi deixado de lado, ele tinha um conteúdo a ser ministrado né, e um conteúdo básico que deu pra gente tirar dali o ponto inicial de toda problemática que é o que a gente queria vivenciar pro sábado, eh!... Gostei da forma como foi dada, mas eu acredito, ainda insisto que as pessoas que passaram pra ministrar o curso, deixaram a desejar. A gente tinha professores que eram muito bons, e que a gente pensou em retorná-los, e a gente não teve esse professor de volta. E aí essa quebra também de mudança de professor também dificultou, porque a gente tinha um professor que dominava, e de repente ele quando voltava já não era mais ele. E aí vinha uma professora muito mais teórica... sem ter a ponta como experiência né, ou de repente desarticulada de teoria e prática. Eh!..., então foi assim, foi bom, conteúdo bom, uma linguagem acessível pra gente, mas a questão eu ainda insisto foi de quem ministrou o curso, eu acho que deixou muito a desejar.

Pesquisador- Qual é a relevância e valoração que o Gestor dá ao Processo de Formação Continuada do Progepe?

G.2- Eh!..., deixa eu ver. Primeiro que foi uma coisa inovadora né!, a gente ter um programa né! pra capacitar o gestor, pra depois a gente classificar esse gestor, pra saber se ele pode ou não atuar ou não numa escola. Não é, então assim, o conteúdo foi bom, mas eu acho ainda que a prova, o nível foi bom foi, não vou dizer que não foi, ela foi bem elaborada, algumas tipo casca de banana né, mas tava dentro do contexto. Eu não acredito que a prova tenha fugido do contexto, a forma do Progepe pra mim deixou a desejar, a partir de agora onde eu me encontro sem Diretor Adjunto, e vincularam a função de Diretor Adjunto à aprovação né, e a vivência do curso do Progepe. Eu acho que aí foi que começou a complicar a vida da gente, porque o Progepe foi bom, a gente teve uma vivência boa, acho que o tempo de curso foi curto, eu acho que os sábados ficou muito classificados, eh! assim, sacrificados porque tinha tema que a gente podia até... entrar mais profundamente e a gente não teve esse tempo, né? eu não sei como é que caracterizaria

isso. Sábado foi complicado porque a gente também tem outras atividades, e aí também prejudicou um pouco o curso. Eu não sei se o intensivo durante a semana seria mais proveitoso, eu fiquei também na dúvida, porque eu também tive que faltar né, por conta de particulares de papai, foi no período que papai faleceu, ficou meio complicado pra mim. Mas assim, a questão de... questão de valorização?... [Tá!] ...E a relevância que o gestor dá. Eu acredito que hoje, não foi proveitoso. Eu vejo muita gente contar que... aquele curso..., pra mim ele foi tão importante!, na nível de Gestão, porque... quando eu terminei o Curso, que eu passei na prova, aí eu vi pra eleição, passei na eleição, e de repente eu ser Gestora eh!... tinha muita prática enquanto Diretora Adjunta, mas não tinha a com, assim... o conhecimento teórico. Então muita vezes na minha gestão, eu fui lá pro Progepe. Eu fui pegar dúvidas no Progepe enquanto livro, enquanto consulta. Eh!... eu procurei muito essa base de pegar, então pra mim ele foi relevante com relação à escola e conhecimento. A nível das pessoas valorizarem o ter feito o curso, pra mim... não houve diferença. Eh!... a gente teve eleições passadas em que não teve o curso, e teve agora um curso que a gente teve que fazer pra ser gestor. Eu não essa relação de quem passou por essas duas experiências se houve uma diferença ou não. Pra mim como tudo é novo, pra mim foi relevante, né? Pra mim foi relevante. Porque pra mim foi uma experiência nova. Eu não fiz o Pró Gestão, né? Que teve cursos anteriores que foi o Pró Gestão, eu não fiz o Pró Gestão. Eu não fiz o Gestar, que foi outro projeto de Governo com relação à formação de Gestores. Então pra mim esse foi novidade, né? Por ser novidade, e por ser um curso que eu abracei de cabeça, porque eu não queria ser Gestora, mas eu queria aprender a função de Gestão né? pra mim foi um, uma fase que realmente eu tentei realmente buscar a informação, então pra mim, ele foi relevante, né? Pra mim quanto função de gestão, ele foi um marco, pra mim. Se você fala assim, será que foi um marco que diferencia antes do Progepe e depois do Progepe? Pra mim foi, né? A nível de conhecimento foi, porque eu não tinha essa vivência, essa... esse estar junto de pessoas que estão gerindo escola de forma diferente, e tendo um norte só, né? Então você vê que cada escola tava no seu contexto diferente, e que a gente, que a gente ia de contradição ao próprio, ao próprio Progepe. E que tinha coisa que o livro abordava e quando a gente ia pra prática que não era bem aquilo... era bem distante da realidade da prática, né? Então, Pra mim ele foi importante, foi um marco de consulta, não é? Mas também, teve coisas que foram falhas, teve né?. A questão de horário; a questão do seu sábado, eu acho que sacrificou muito a gente, que já tinha uma carga horária muito grande durante a semana na escola, e aí de repente as aulas que a gente tinha, que eram à distância ficaram sacrificadas. Muitas vezes a gente não pode fazer as atividades, quando a gente ia dar uma olhada na consulta; a gente viu muito atrapalho da própria Universidade nessa questão da eh! distância. A gente não conseguiu acomodar direitinho a pesquisa alguma coisa, né? Teve falha, eu acho, mais administrativas que pedagógicas.

Pesquisador – Qual é a sistemática do curso, era todos os sábados?

G2 – Todos os sábados. Então quando a gente fez o curso. Aí teve a parte que a gente foi pra se apresentar tal, não sei que... e começou as aulas aos sábados. Tinha de oito ao meio-dia, né? E depois pegava pra segunda etapa, que tinha hora que era de um e cinco, mas dependendo do professor que fazia os acordos, às vezes diminuía a hora de almoço não fazia em duas horas, e aí diminuía mais pra poder sair mais cedo. O horário da tarde sempre pra mim não rendeu, porque muitos não voltavam, e aí a gente via o gestor que estava ali só por estar, porque sabia que precisava do certificado para poder continuar ser Gestor, né? Então, muitas vezes, eu acho que a atividade em si não foi mais rica, não digo que pelo

descompromisso dos colegas, mas pela falta de interesse dos gestores que já estavam há muito tempo na escola. Tipo, o meu Gestor não passou na prova, porque ele acreditou que o que ele sabia já era suficiente, então estar ali não tava contribuindo com ele pra nada, não é? O estar ali debatendo, era como ele dizia né? era lorota ou era mais uma invenção do governo, né? pra justificar um novo tipo de seleção pra Gestor. Eu não via aquilo assim, né? Então a gente achava assim, de manhã quando a gente chegava, achava que rendia muito mais o horário da manhã. O horário da tarde, ele ficava muito mais sacrificado porque, o retorno dos colegas; o reinício das atividades, né? Deixava muito mais pra debater à tarde, e aí muitas vezes não tinha quorum, e dependia de quem estava ministrando, muitas vezes não tinha aquele poder de, sabe? Motivação, e aí virou curso de escola, a gente vai porque tem que ter o certificado, tem que ter a presença né? Tinha gente que respondia e já saía né? Tudo que tem numa escola existiu lá no Progepe (sorrisos).

Pesquisador – Quantos meses durou esse Projeto?

G2 – Ai deixa eu lembrar, que é tanta coisa desse dois mil e treze que, vixe maria! Parece se eu não me engano começou em julho, acho que foi em julho, acho que foi mais ou menos junho e julho, e ele concluiu em novembro com a prova. Isso eu lembro bem muito, porque a prova foi no primeiro ou foi no segundo domingo do mês de novembro. Ai teve a prova, eh!... quem passasse na prova... de todo jeito a gente ganhou um certificado por ter participado do Projeto. E a prova que a gente faria, seria pra quem obtesse a média acima de sete ou sete estava apto a concorrer com a gestão em sua escola, desde que apresentasse também um modelo de gestão, e esse modelo de gestão ia ser apreciado, não é? Dentro da escola, e aí nós íamos formar um Plano de gestão pra nossa gestão de anos que seria de dois mil treze e dois mil e quatorze, e aí sim concorrer a eleição na escola. Aqui eu não concorri com ninguém, né? Aqui eu só tive uma chapa única que foi a minha, e a gente não teve concorrência. E aí uma outra coisa que fiquei, muito... sem saber da estratégia, depois eu consegui o esclarecimento, que aí eu volto a informar que, quem estava a frente do curso, eu acho que muitos questionamentos não foram bem administrado pela, pela questão talvez de falta de informação de quem estava no prédio, sabe? Principalmente o pessoal da Universidade. Eles deixaram a desejar, as informações. Então essa questão da lista tríplice né? E a gente não entendia porque a lista tríplice. E diziam pra gente que após o curso, nós íamos ter uma prova, íamos pra eleição e a partir daí ia ter uma lista tríplice, onde o Governador ia escolher quem ia ser Gestor na escola, e eu não consegui entender isso. E aí depois na minha concepção seria, lógico que vai ter uma lista tríplice, que no máximo são três gestores pra concorrer na escola, automaticamente vai o primeiro lugar, o segundo lugar e o terceiro, e é óbvio que essa lista tríplice vai pra o governo, porque ele vai nomear aquele que tirou o primeiro lugar numa eleição que é democrática né? Então, tava fácil de entender isso, mas quem organizava não conseguia passar essa informação pra gente. E aí a gente achava, poxa! Como é que depois de fazer uma lista tríplice, e o Governador é quem vai escolher que vai assumir a escola, né? Então, eu acho que o pessoal que organizou o curso ficou muito... sabe? Sem tá aquela... tchu! Como que eu digo? Segurança de quem tava realmente por dentro do Projeto.

Pesquisador – Quem ministrou o Curso?... [a Universidade] ...a Universidade Federal de Pernambuco?... [a Universidade Federal ou UPE?] ...UPE... [eu acho UPE, a Universidade de Pernambuco] ...a Universidade de Pernambuco... [a Universidade de Pernambuco] ... a Universidade de Pernambuco...

G2 – É. Dá só uma parada aqui, só pra eu ir... *{entrevista interrompida}; {entrevista retomada com pergunta do pesquisador}*

Pesquisador – Qual é o profissional colaborador que estava apto pela Universi, pela Secretaria de Educação, apto a fazer o curso do Projeto?

G2 – Vamos lá, Eh! a princípio eu soube de uma informação do Progepe, né? Li o edital que seriam todos os Professores da Rede Estadual de Ensino de Pernambuco. Então, todo o professor efetivo, não é? Poderia fazer o curso do Progepe, onde ele teria né, o objetivo maior, não é? De trabalhar alguns temas norteadores que desse condição, pra que ele, posteriormente, pudesse vim a se candidatar pra ser Gestor. Por que eu fiz? Porque, também ele colocaram a condição de pra ser Adjunto eu teria de fazer o Progepe e tirar uma nota mínima de sete. Então, se eu não conseguisse tirar sete, eu não permaneceria na minha função que era de Gestora Adjunto. Então, como era Gestora Adjunta, eu só fiz pra garantir que continuasse a exercer meu trabalho que eu já tinha aqui na escola. Mas muitos professores que fizeram o curso, não queriam ser gestores, estavam ali pra entender o Sistema, né? E ter um melhor conhecimento pra poder, também, eh! debater com o Professor Gestor na escola. Se apropriar do conhecimento, isso foi bom. A gente viu que surgiu, também muita coisa boa. Tinha Coordenadores de apoio; tinha Professores; tinha Gestores; tinha Adjuntos, eh! foi bem rico porque a gente não só tinha aquela gama de Professores, que eram Gestores, né? A gente teve um leque bem maior... [bem maior] ...de discussão. E aí com visões diferente da Escola. Porque o Professor tem uma visão bem diferente de quem é Gestor. Ele tem a visão de que, ah! eu vou ser Gestor que vou ficar livre das cadernetas, né?. Aí quando ele viu a problemática dos temas que foram trabalhados lá, então como ele começou a entender, eita! Esse tema aqui... né? Será que eu vou dá conta dele? Será que eu vou dá conta dele? Aí, realmente, hoje nos temos dezenove escolas na GRE Norte sem Diretor Adjunto. Porque eles viram que na prática era muito diferente do que a gente conseguiu trabalhar lá na teoria, né? É bem diferente

Pesquisador – Vamos entrar num aspecto, agora, eh! Progepe e a aplicabilidade dos conceitos de gestão. Quais os valores agregados ao Gestor escolar como facilitador de processo, a partir da formação do Progepe - Programa de Formação Continuada dos Gestores Escolares de Pernambuco?

G2 – Eita pergunta fácil (sorriso – termo pouco compreensível). Facilitar as coisas, vamos ver... Tu tá nessa daqui né? Os valores agregados aos Gestor... Então vamos lá... Eh!... bom... De acordo com o novo modelo de Gestão que o governo teria que apresentar após o Progepe, eu acho que seria..., teríamos um outro formato de gestão, dois mil e treze, quatorze, quinze, por aí vai. Eu acho que esse modelo de Gestão não apresentado, eh! fragmentou o Progepe, porque eu acho que era um desenvolvimento pós Curso. Eu acho que seria um pacote completo. Não sei porquê esse pacote não veio completo. E Aí, hoje, fragilidade na questão da prática do Curso, né? De tudo a gente aprendeu lá. Eh!... na Gestão existe, eh! muito a questão da cobrança da meta, não é? E Aí é uma preocupação de nós, enquanto de agregar valores; de agregar números; de agregar ações na escola para um cumprimento de dever cumprindo; Vamo lá! de metas; de que forma eu posso trabalhar; de que forma eu trabalho pra que minha escola consiga atingir o objetivo principal dela? Qual é a missão da escola? Como é que eu consigo chegar nesse ponto de dever cumprindo? E aí! o gestor, ele fica muito mais, né? Essa questão de auxiliar as ferramentas, ou ter essas ferramentas, facilitar essas ferramentas para o Professor, pra ele conseguir com o todo,

objetivo, não é? que seria o aprendizado do aluno. E aí nesse aprendizado do aluno a gente tem várias interferências, né? E aí eu tenho as interferências que norteiam o próprio professor... Então, como é que eu faria essa questão de conseguir o objetivo maior da escola enquanto Gestora? A gente tem o professor, que hoje trabalha eh!... como é que eu diria?... de uma forma... não é digo desagregado, mas eu digo de forma... tá faltando a palavra... eh! desmotivar. Eh! de repente! A gente tem toda uma bagagem, todo um objetivo, todo um... como é que eu falo? Tá faltando uma palavrinha mágica... e aí a gente tem uma ferramenta que é o professor, que é nossa ferramenta principal pra gente conseguir nosso objetivo. E ele tá desmotivado, por vários aspectos, excesso de trabalho; jornada de trabalho; renumeração; eh! estrutura física da escola; eh! super lotação de alunos; esse aluno que chega não apto a estar naquela Turma, mas ele chega de uma escola, que de repente, ele não conseguiu seu papel lá trás; de repente esse aluno chega com uma bagagem; com defasagem, não é? E aí a gente tem esse professor, a gente tem a escola enquanto instrumento tecnológico, com também com defasagem. Hoje a gente tem um acervo muito bom, mas estão quebrados... e aí a gente tem mais uma ferramenta que poderia ser utilizada para o cumprimento de função enquanto escola, e a gente não consegue ter esse instrumento a favor da gente, que aí ele fica parado. E aí a gente não tem ele como articulador que pudesse ser utilizado para conseguir o objetivo maior da gente. A gente tem alunos, então são várias coisas que a gente tem, que uma tá ligada na outra e que a gente não consegue assumir enquanto gestor, porque a gente encontra sempre instrumentos que não facilitam o processo, né? Então, seria a escola com esses argumentos de que tem que funcionar, aí a gente vê que várias coisas não estão indo de acordo com o que a gente quer, tá complicado. Então... como é que eu facilito o processo da escola? Eh! tentando motivar o professor; tentando deixar a escola mais atrativa para o aluno; eh! trazendo esse aluno com a concorrência muito grande com o mundo que tá lá fora, né? Com essas interferências externas, né? Brigando mano a mano com a escola enquanto ambiente interno. Eh! a própria escola, ela não um ambiente tão agradável, a gente tenta a todo momento fazer com que esse ambiente seja agradável, pra que o aluno permaneça na escola. Falta de recursos, né? Não só físicos, mas também recursos financeiros e humanos. A gente hoje não tem aqui na Escola Pedro Augusto, eu falo da escola pontualmente. Hoje eu não tenho bibliotecário; hoje não tô sem educador de apoio; hoje eu estou sem Adjunto; hoje eu estou sem o Administrativo. Imagina quanta coisa interfere e me cobram né? Pra que eu realmente consiga eh!... fazer com o processo aconteça e que o aluno consiga aprender, ou com que eu consiga com esse aluno esteja apto a entrar no mercado de trabalho, ou prepará-lo para o Ensino Médio, pra que ele possa entrar no mercado de trabalho, né? Então a gente tenta ir driblando essas interferências negativas, pra conseguir fazer com que o Processo, ele aconteça, né? Facilitar o processo de que forma? Tentando suprir as interferências negativas. De que forma? conseguindo uma verba; conseguindo eh! parcerias com a Universidade; com a Cáritas Brasileira que a gente conseguiu uma parceria; driblando, também a própria violência que muito grande na escola. Hoje, a gente um grande problema na escola que se chama a violência escolar né, que ela parte não só pra violência física, mas a violência enquanto desacato, enquanto agressão verbal, não é! E aí a gente vê, que a gente tem um mundo de coisas que dificultam que a gente consiga, né? eh! atingir ou facilitar pra que as coisas aconteçam e a gente consiga... atingir objetivo maior, né? e hoje a escola, eu vejo a escola com tantas interferências, Gonzagas, tem horas que eu fico doidinha. Tem hora que eu fico aqui pensando assim, meu Deus do céu! Ser gestor hoje, hoje tão complicado, que quando eu chego na GRE eu digo Juvani, eu tô aqui, mas tô sem Adjunto, eu tô com uma Secretária que assumiu agora, que não tem experiência. Ser Secretária, que é outra coisa que eu me questiono... né? ser Secretário tem

que ser professor. Mas ele não passou por um curso, ele não passou por alguém que ensinasse a ele a ser Secretário, o que é que tem que fazer o Secretário? Eu tô sem Educadora de Apoio, que aí o lado pedagógico, que é o básico pra que o processo aconteça, né? ele tá com uma defasagem muito grande, não é? e sem recursos, você fica assim pensando assim, meu Deus! E a escola tem que acontecer, e a metodologia que você tem utilizar, tem que ser de acordo com o processo, e que as coisas tem que fazer, e eu não sei, se acontece não! a gente tá tentando fazer com que a coisa aconteça realmente, deixa eu só... {diálogo inteferido pelo som do aparelho telefônico}...eu acho que quando a gente fala assim, a questão de escola, aí você pensa o que? assim, não... Eu tenho que ter escola; eu tenho que ter toda a parte de legal da escola; eu tenho que ter eh! um Projeto Político Pedagógico definido pra o que eu quero enquanto escola, enquanto objetivo; eu tenho que ter um regimento que me norteie com relação administrativamente, pedagogicamente a escola; eh! eu tenho que ter modalidades de ensino que atendam a demanda da comunidade, até aí tudo bem, mas aí vem agora um fator importantíssimo, o Professor na escola. E muitas vezes esse Professor na Escola, ele não tá satisfeito em ser professor, e aí, isso interfere tanto na questão do processo... [e aí é complicado] ...eh! isso aí é complicado, porque se você pega o professor que realmente, ele entenda o que é ser educador, é mais fácil, porque ele contextualiza; ele pesquisa, ele vai em busca do conhecimento; ele transfere conhecimentos pro o aluno e faz com que o aluno seja o próprio autor do seu conhecimento. Mas, aí quando você pega aquele professor cansado. Há muito tempo de formação, com vinte, vinte e poucos anos só esperando os vinte e cinco pra se aposentar, e aí, você tem um outro processo acontecendo, né? e esse teu aluno não sai na perspectiva do que você gostaria que ele soubesse, crítico; eh!... em busca do conhecimento; em busca de uma formação pra o dia a dia lá fora, né? é muito complicado... [com certeza!] ...é complicado

Pesquisador – Quais as competências adquiridas pelos Gestores Escolares que influenciaram, modificaram as suas próprias rotinas após a conclusão do Progepe?

G2 – Eita! [sorrisos] rotina do Gestor a partir do Progepe... ah! essa eu fico meia... [sorrisos] sem saber te responde exatamente, eh! as competências adquiridas que influenciaram, modificaram as próprias rotinas

Pesquisador – O que, o que é que agregou, teve alguma rotina nova incluída após o Progepe? Teve algum controle, algum plano de ação, algum planejamento que... [bom aí] ...agregou

G2 – aí eu volto a falar que como Progepe pra mim foi um marco, né? Por conta da minha própria atividade, né! Que era muito mais Adjunta, mas era uma Adjunta eh!... não cooautora da escola, eu ficava muito a parte, à margem do processo, então pra mim ele, ele tem um marco, mas modificar a rotina da escola a partir de! eu, eu questionaria isto, eu acredito que não teve essa mudança de rotina a partir do Progepe. Porque assim, por si só a escola, pra você gerir a escola, existe normativas que por si só você tem que ter o conhecimento. Então, não foi através do Progepe, que a gente conseguiu adquirir essas normas. Não foi a partir do Progepe que a gente conseguiu apreender como gerir a escola, ou como eh! fazer com que a escola funcione, eh! de forma... como é que eu diria assim? De forma... a contento. Eu acho que ela veio pra enriquecer o conhecimento que a gente já tinha. No meu caso, passa a ser um marco, porque eu não tinha esse conhecimento enquanto gestão, porque eu não era da gestão, enquanto assim, enquanto ser a Gestora, não

é? Então pra mim ele tem uma direfença, mas eu não acho que a partir de... houve uma mudança de rotina, eu vou ter por base o meu gestor. Ele fez o curso, e a gente não teve uma mudança de atitude; eh! de encaminhamentos; de solução de problemas a partir do Progepe, Eu posso dizer que o Progepe, houve uma mudança de atitude na minha gestão em decorrência da gestão passada. Então se eu for comparar a gestão passada com a minha gestão, ai eu vejo que houve muita interferência do Progepe na minha gestão, a partir do momento em que a gente colocou na prática o que é uma gestão participativa democrática.

Pesquisador – Antes do Progepe, os Gestores, eles tinham termômetros que sempre visualizavam dia a dia... [isso] ...após o Progepe inclui-se algum outro termômetro que chamou atenção, poxa! Esse termômetro eu não tava visualizando, já estava completo o termômetro, mas ele só conseguiu visualizar a importância daqueles termômetros que já existia?

G2 – [...pausa] Não sei! o que, o que mudou pra mim na questão da gestão, e que foi visualizado também no curso, foi a questão do SIEPE, né! Então, hoje a gente tem um Sistema norteador onde todas as informações são centralizadas num múltiplo sistema. Então, essa questão da rotina, das atitudes e atividades da escola foram abordadas no Progepe. Essas atitudes e rotinas, talvez fez com que a gente aplicasse melhor na prática...né? Então, tinha coisa lá que decidiu assim, uma coisa, a função de cada um, parte integrante da gestão, como atuar e o que fazer nas suas dimensões de... eh!.. execução, então houve uma mudança. Mas assim, dizer que lá a gente conseguiu vislumbrar uma problemática que trouxe uma mudança pra escola, eu acredito que não. Uma coisa que foi muito tocada lá, foi a questão eh! dos...thu! eh! das unidade executoras, né? Isso, dos... isso tem um termozinho que agora está me fugindo, mas uma coisa que foi muita abordada lá, foi a questão assim, democratizar e participar a gestão, e fazer com que toda a comunidade esteja agregada ao processo. Então, isso ela fez, porque assim, todo tempo estava sendo muito debatida a questão do que é ser Gestão Democrática Participativa. Será que todo mundo manda? Né? Todo mundo vem e diz como é que tem que ser feito? Não! Ai a gente viu que a influência dos pais hoje, ela é mais presente na escola. Então, também a gente viu muito isso lá, a gente debateu muito em que tipo de presença é essa, a família na escola? Que tipo de família é essa que vem à escola? Essa questão da Associação dos Pais, né? agregados ao UEX, a Unidade Executora, ficou muito massificada lá, isso foi muito bom pra gente. Resolução de Problemas, a gente começou a ver o ECA, foi uma coisa que foi estuda lá, enquanto legislação que foi muito bom pra gente. Essa influência do Estatuto da Criança e do Adolescente na solução e resolução de problemas rotineiros na escola, isso também foi um marco lá que foi debatido, e que também teve influência aqui. Mas paralelo a isso, a gente já tinha esses projetos acontecendo na Escola, né? não de forma muito participativa, mas já estavam minando, né?. Dois mil e treze foi realmente que a coisa começou a fluir mais, cobrado mais. Hoje, a gente tem uma comunidade mais esclarecida do que a escola, não é só um lugar que eu deposito meu filho, só pra adquirir conhecimento. É uma escola em que meu filho está lá, que ele tem que adquirir conhecimento, né? e desse conhecimento contextualizar com a sua vida rotineira tanto na escola como em casa... [como em casa] ...não é? Ai a gente começou agora a contextualizar tudo o que eu aprendo na escola... [formação do cidadão, né] ...além disso, esse conteúdo que aprendo, eu aprendo para que? Por quê? De que forma ele vai ser empregada na minha vida, enquanto cotidiano escolar? Eu acho que isso mudou muito a questão da escola, né? hoje, antes a gente tinha o que? Um banco de informações, né? que qualquer pessoa podia até ministrar. Mas hoje a gente vê que essa contextualização do, do

que acontece com o aluno, com a minha disciplina e com a disciplina do colega, então essa interdisciplinaridade ficou muito marcante. A gente, também, viu lá esses temas pedagógicos. É que foi muita coisa, que a gente viu lá. Isso foi em dois mil e treze... (sorrisos) [é] ...faz tempo... (sorrisos) [é, faz tempo] ...faz tempo.

Pesquisador – Mas o Progepe está se repetindo né?, está se abrindo novas Turmas, ou você foi a única

G2 – a minha foi uma turma única, porque assim, o Progepe foi um Programa de Gestão, não é? Que a gente fez pra estar apto, a fazer ou concorrer às eleições pra Gestores nas escolas do estado de Pernambuco. Junto ao Progepe teve o Protepe que era o curso para as técnicas, que são as analistas de Gestão. E o Progepe foi exclusivamente pra que a gente se apropriasse, né? de temáticas que eram propícias, pra que pudesse gerir melhor a escola após eleitos.

Pesquisador – Abriu-se uma nova Turma, não, após essa?

G2 – Não! Eu acredito que não... ele jun...foi em dois mil e treze, e foi uma,um pré requisito pra quem queria ser Gestor de Escola Pública, e até quem não queria ser. Porque eu não queria ser Gestora, eu queria manter o meu cargo de Diretora Adjunta, não é? E mesmo assim a gente teve que fazer, foi uma obrigatoriedade, né?... [é!] ... não foi uma coisa faz quem quer. Foi uma obrigatoriedade. Não foi um curso de formação. Que eles alegam que Progepe foi um curso de formação pra capacitar melhor o Gestor pra exercer sua função. Até ai eu concordo, mas, ele foi obrigatório a partir do momento que eu queria ser Gestora de uma escola Pública, então eu tinha que fazer o Curso do Progepe; tinha que fazer a prova; e tinha que tirar uma média no mínimo seis, sete... [sete] ...sete, foi sete, foi. [vamos lá!]

Pesquisador – Quais as Ferramentas de Controle de Gestão a serem implantadas nas Escolas Públicas, na, na su própria Escola após a conclusão? Você trouxe alguma ferramenta, e disse olhe, esse, essa ferramenta de controle tem que ser implantado na sua escola, porque ela vai te dar enes informações.

G2 – Basicamente (sorriso) do Progepe? Não! Porque eu tô dizendo a você assim, pra mim, essa questão dos temas vivenciados lá, eram temas que já era de conhecimento da gente. Se você for avaliar, vamos lá... deixa eu...vamos lá, né. Primeiro, que o Módulo 1 falou do Modelo das Políticas Públicas. Então a gente trabalhou esse tema. Então eu acho que esse tema foi mais abrangente, não é? Então a gente tinha os Módulos que eles eram muito direcionados. Os Orgãos Colegiados, pra mim esse tema foi maravilhoso, por quê? Porque ele trabalhou a questão da Gestão pert, eh! Participativa democrática. Eu preciso ter os Orgãos Colegiados na Escola, na escola, pra uma maior contribuição da minha comunidade e uma Gestão Transparente, né? Então esse pra mim foi um tema muito rico. Projeto Político Pedagógico, então a gente sabe que ele tem que existir, ele não pode ser só um modelo de mudar a capa, mas ele tem que partir individualmente de cada escola. Então, já era o tema que a gente já tinha na escola independentemente do Progepe. Talvez, ele foi mais intensificado no debate no Progepe...

Pesquisador – Ele ressaltou a importância do Progepe?

G2 - ...exatamente, que o ponto inicial, acho que o marco inicial de uma escola é Projeto Político Pedagógico, são as ações base de qualquer escola. Se eu não tenho o Projeto Político Pedagógico, eu não tenho um ponto pé inicial do que eu quero enquanto Gestão, do que eu quero enquanto escola, não é? Gestão Financeira. Foi... o mais discutido, né? como é que vou gerir uma escola sem verba? De que forma se essa verba que chega, será que ela é suficiente? Será que ela chega na época certa, na hora certa? De que forma ela chega? Né? Então, eu acho que...financeiro explicou também pra gente. Bom, outra coisa que eu também gostei, de como fazer essa prestação de conta? De quem vem, como é que tem que ser feito? Né? O que é que precisa estar em cada prestação de conta? Seja ela Recurso do FFNDE; seja ela merenda escolar. Então isso aqui foi muito. Essa questão do norte enquanto Lei, o que diz cada Lei com relação a minha postura enquanto Gestora no ato de prestar conta, essa aqui foi muito rico. Essa questão de fazer um quadro. Eu tenho um quadro de Portal de Transparência, onde eu pego as minhas prestações exponho pra comunidade ao final de cada ano; se você olhar ali está todas as minhas notas; pra o que eu destinei. O meu Plano de Gestão Financeiro. Então, foi muito rico esse Caderno. E, Educação Enquanto Qualidade social eh! foi super debatido, então, assim cada Módulo desse teve a importância muito boa. Mas, impactar a escola após o curso? eu acho que complementou as ações que já existiam na escola, né? Uma coisa que a gente não gostou muito foi essa questão da Neurociência... [Neurociência] ...acho que ficou... ou que deu o curso, ou simplesmente traduziu a página, mas a gente acho que a gente podia enriquecer melhor esse Módulo, acho que ficou muito a desejar! Tecnologias, esse foi grandioso... [é importante] ...deixe eu ver, Competência e Gestão de Pessoa complicadíssimo. Você administrar ou tentar ser líder, né? numa comunidade em que tem vícios, numa comunidade que tem... eh!... visões diferentes do que é uma escola é muito complicado. Então, essa questão da gente solucionar problemas e fazer com sua equipe trabalhe em prol da sua comunidade é complicado. Não é? Outra coisa, também é como gerir profissionais que estão na sua área específica. Não é?... [nem motivado, também] ...isso aí tudinho ficou complicado, mas foi bom, né? essa questão de ser líder; de que forma eu sou um bom Gestor; de que forma eu consigo motivar uma equipe desmotivada, sem objetivo ou descredito no sistema atual que existe, né? esse foi bem rico! Vamos ver... Monitoramento e Avaliação dos Processos de Ensino-Aprendizagem, né? esse também foi a questão, que também foi boa, que agente também viu a questão do SIEPE; do SAEPE; da Avaliações externas. Né? Esse daqui foi bem bom, porque além do desempenho da escola interno a gente tinha que se preocupar com as avaliações externas, né? E aí a gente trabalhou essa questão da Prova Brasil, no SAEPE, de que forma a gente pode monitorar esses resultados, de que forma a gente pode incrementar pra esses alunos façam essas atividades externas, que muitas vezes o aluno não participa das provas externas, porque ele diz que não tem vínculo com escola, e a gente começou a agregar instrumentos que os alunos se sentissem motivados a prova de Pernambuco; o SAEPE; a Prova Brasil, e a partir desses resultados, quais os encaminhamentos que a escola faria para melhorar esses índices, não é? Ai, eu também gostei bastante. E Política de Responsabilidade Educacional, que dizer, foram temas bem interessantes, pra mim eu achei que foi bem... eh!... bem contextualizados. Não sei quem foi a equipe, se foi também da Secretaria da Educação ou só o pessoal da Universidade que montou o Curso, mas eu acho foram temas bem abrangentes; pertinentes aos Gestores, não é? Mudanças de Comportamento; de Conduta, eu acredito que toda experiência, ela é rica. Se eu te disser, não! Isso daqui eu mudei porque aprendi lá dessa forma, eu não te daria assim, eu não poderia te indicar que instrumento o que foi debatido, qual foi, em que momento a gente pegou a coisa de lá e implementou e incrementou as coisas daqui não. Ele foi muito mais rico pra mim enquanto pessoa,

enquanto gestora realmente, ele foi muito rico, eh!... eu não tive nenhum Professor aqui que participou do Projeto, talvez se eu tivesse outras pessoas debatendo o tema lá, e trazendo isso pra escola, talvez ficasse mais rico.

Pesquisador – Existe perspectiva da Secretaria de Educação Abrir novas Turmas, até mesmo pra que esses professores façam esses *nov* (termos não compreendidos)

G2 – O problema da Secretaria de Educação, agora, é bem grave. Nós estamos com várias escolas sem Diretor Adjunto, e um dos requisitos para ser Direto Adjunto é ter feito o Progepe e ter passado na avaliação do Progepe... [ele vai ter que abrir... novo curso] ... ele vai ter que fazer um novo curso ou modificar... [a lei] ...uma seleção que foi feita, ou uma normativa que foi feita para selecionar os gestores, apesar de que Gestor Adjunto devia ser cargo de confiança. Eu acho que o Progepe deveria ser um Curso para ser feito, mas não requisito depois fazer uma avaliação para Diretor Adjunto. Porque essa questão de Diretor Adjunto, eu acho que tem que cargo de confiança, ou nem cargo de confiança, é alguém que conceba ou entenda da sua escola. Porque vamos supor, você é de outra escola. Gonzaga você quer meu Diretor Adjunto, quero! ai você vem pra cá. Ai você não conhece a realidade da escola; você não conhece o formato dos Professores; você não está dentro da minha Gestão. E ai! você se acomodar a tudo isso num tempo curto de prazo é complicado... [é complicado] ...e ai você pode ser meu Diretor Adjunto, porque você fez o Progepe, e ai é complicado. Porque tem gente que fez Progepe pra conhecer e debater com o seu Diretor; e tem gente que fez Progepe pra aumentar o seu conhecimento; e tem gente que fez Progepe pra Gestor e sair de caderneta. É muito complicado (risos) não? [com certeza!]

Pesquisador – Vamos entrar no... no Processo de Evolução Administrativa. Houve Evolução de Mudança de Rotina de Gestão após s formação do Progepe?

G2 – [pausa, silêncio] Ai deixa eu só te fazer uma pergunta... *parênteses!* Eh!... [vá continue] ...vá! nessa questão assim, eh! pelo seu entendimento, não é? Vamos supor... é porque essas perguntas, quando você me coloca, pra mim ela passa a ser novidade, por que? Porque em dois mil e treze, eu fiz o Progepe, como condição de me manter numa função, então o objetivo maior era garantir a permanência na função de Diretora Adjunta, pra manter eu teria que fazer o Progepe. Tá, o Progepe, qual é o objetivo dele? Capacitar, seria uma formação para gestores para torná-los aptos ou não digo nem torná-los aptos, mas de subsidiar ferramentas para um melhor desempenho da sua função nas escolas. Até ai tudo bem. Quandoeu trago esse exemplo pra mim, os temas abordados aqui, foram úteis, porque eu não tinha o conhecimento prévio de, alguns temas norteadores daqui, eu tinha conhecimento aprofundado. Então ele foi importante pra mim. Houve mudança de conduta, não! Houve uma conduta diferenciada na minha Gestão, porque ela vinha de uma gestão diferenciada da anterior, que ai passou a ser mais uma Gestão do ouvir; eh! das informações; das opiniões; do trazer os setores para o debate; soluções de problemas compartilhadas, então pra mim, houve não mudança de comportamento, mas a partir de, eu tive uma gestão diferenciada. Então, não houve mudança, houve uma diferença na Gestão. Foi a partir do Progepe? Não! Foi a partir do modelo de gestão anterior que eu tinha. O Progepe influenciou? Influenciou! Porque ele vem com o formato participativo democrático. Os temas norteadores aqui, eu acho que foram colocados, e bem colocados, mas o que faltou, e ai eu volto ao início da conversa é, um tempo maior de Curso para realmente o Gestor se tornar apto. Porque os encontros aos sábados, eles passaram a ser

reduzidos, porque o tempo de debate minucioso de cada questão dessa, precisava de um tempo muito maior. Falar de Financeiro em uma aula só? Foi complicadíssimo. Porque imagina você entender da verba, como ela chega, como ela tem que ser aplicada, como ela tem que ser executada e de que forma eu tenho que executar e prestar conta. Então, eu tenho que entender o que é uma nota fiscal; o que é um recibo; o que é, eh!... cotação de preço. Então pra mim, isso aqui já vinha mastigadinho do Estado, e a gente vê que na prática, não! Então, esses detalhes minuciosos, nós não conseguimos enxergar dentro do Progepe. Porque o tempo era escasso. Então o Projeto Político Pedagógico, na minha concepção, nós iríamos ver o que é o Projeto; como elaborar o Projeto; de que forma a gente poderia ter instrumentos para que o Projeto fosse mais caracterizado por cada escola. E a gente viu o Projeto como se fosse uma coisa rápida demais. Entendeu? Talvez faltou no curso, pelo objetivo que ele queria, eh! desmistificar mais cada ponto desse norteado que ele colocou importante pra cada Módulo. Ai! eu acho que, ele capacitou o Gestor? Eu acho que ele trocou experiências com os Gestores. Os novos Gestores puderam entender melhor o Sistema, mas aprofundar, não! Eu acho que a prática de cada um, dois mil e quatorze e treze, não! quatorze e quinze, foi que realmente assim, ensinou pra gente como era a história, que nem foi dois e treze, meu curso foi dois mil e doze. Tá, dois mil e doze... [cad] ...e não dois mil e treze, dois mil e treze foi a gestão já.

Pesquisador – Cada escola, ela é monitorada pela Secretaria da Educação... [ok!] ...Ok!, vamos seguir, antes do Progepe, a Secretaria da Educação do *Estado* [termo pouco compreensível], ela devia ter uma avaliação de cada escola. Tá! Eu não sei, como se diz? o item de avaliação, *ou* superior... [termo não compreendido] (vozes entremeadas dos interlocutores) ...eh! índice de aprovação... [Ok! Isso é monitorado não só através de Estado, mas também do Censo] ...índice de aprovação eh! vamos dizer... índice de aprovação... [é índice de reprovação] ...índice de aprovação... [abandono da escola] ...abandono da escola... [desistências] ...desistência... [transferências] ...índice de falta do aluno... [progressão parcial, aprovação por progressão parcial] ...é desempenho de professor... [atraso de professor] ...professor tá! [faltas, aulas não dadas, aulas dadas] ...você tem todos esses índices. Você tem uma realidade desses índices antes do Progepe era x!... [ok!] ...tá? o Progepe, na minha concepção, tá? como pesquisador! Será que o Progepe, ele procurou, eu preciso evoluir esses índices. Esses índices, eles não estão, ainda vamos dizer, adequados de acordo com necessidade que a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco acharia que era viável pra tá um nível bom das Escolas Estaduais. Vamos implantar o Progepe! Ai, após o Progepe, esses índices, houve uma evolução de melhoria dentro desses índices de avaliação pela Secretaria de Educação? (*diálogo marcado por vozes entremeadas do interlocutores*)

G2 – (breve pausa) Eu acredito que essa mudança que acontece, é como você mesmo coloca na fala, né? Existe, eh! um monitoramento da Secretaria da Educação. Então, esse monitoramento continua acontecendo. Pra completar a gente tem o índice que é o IDEBE, tá? e isso gera bônus. Então o que faz a gente muitas vezes manter esse monitoramento ou melhorar esse índices, são os pactos que estamos fazendo com a Secretaria da Educação, onde chamamos patos, pactos pela educação. Então, isso aí amarrou melhor a mudança de comportamentos na escola. Mas o Progepe em si, não! Eu não acredito que os índices da escola, houve alteração ou não a partir da experiência de ter participado por um curso do Progepe, na minha concepção, não! Na minha concepção, o que faz esses índices melhorarem, é a questão do próprio rendimento da escola, enquanto objetivo maior de um processo, não é? Eh!...de... comparações de anos anteriores, que a gente tende a melhorar

cada vez mais os nossos índices. Existe agora um bônus que ele influencia diretamente no Professor, não é? Porque esse índice muitas vezes está fazendo com que as escolas crie eh! um pacto de competição tão grande né? e que a gente ganhe um bônus se atingirmos as metas, né? Esse pacto que a gente faz é, se eu conseguir o objetivo de cem por cento da minha média pactuada pelo governo, eu tenho direito a um bônus. Tá? Isso faz com esse monitoramento seja mais rígido. Porque o próprio Professor cobra dele mesmo, manter um certo índice, porque ele quer ganhar um bônus... [quer ganhar o bônus] ...Enquanto Gestão, isso pra mim, ele é independente, porque o bônus pra mim, ele é um mês só, eu recebo aquele dinheiro, e hoje se você me perguntar o que é que eu fiz com os bônus que recebi passados, eu não sei te dizer. Eu prefiro trabalhar na questão da meta conseguida ou não. Que pra mim ela vai repercutir muito mais, do que ganhar o bônus. Né? ser classificado como escola que ganhou bônus e escola que não ganhou bônus me preocupa muito. Porque eu vejo as escolas trabalhando de forma com muita competência e não ganharam bônus, né? Agora chegar pra você e dizer que os meus índices tiveram alteração de dois mil e treze pra cá, após participar do Progepe, não! Eu não acho que ele foi...

Pesquisador – O Progepe facilitou esse,essa evolução?

G2 – A minha concepção, sim! Pois pra mim foi um Processo novo. Eu não era gestora, e me apropriei de conhecimentos que eu não tinha. Então o Progepe me fez, assim, de certa forma eu me preparei melhor... (entrevista interrompida por sons de batida na porta e uma voz feminina – “a senhora espera só um minutinho”) [é] ...o pior é que é... (diálogo retomado).

Pesquisador – Continuando o foco da evolução administrativa (termo pouco compreendido). Qual foi a evolução em relação ao monitoramento, thu! Qual foi a evolução em relação ao monitoramento das esferas administrativo financeiro, pessoal e pedagógico na sua escola, após a formação?

G2 – Todas as pergunta vêm falando assim, esse mesmo contexto, de que mudança né! em todas as áreas financeira, administrativa e pedagógica pós Progepe, né? e aí eu insisto em falar que pra mim, houve uma apropriação de conhecimento. Porque no meu caso, muitos temas que foram norteados no Progepe, eu não tinha o aprofundamento de. Não chegou a ser tão aprofundado porque não houve tempo pra isso, né? Mas, pra mim houve diferença, mas eu digo, não mudança de comportamento. Porque eu passei a ser uma Gestora atuando após o Progepe. Então, eu não tinha assim, um referencial antes do Progepe e depois do Progepe... (diálogo interrompido por uma voz masculina – fala não compreendida) ... (diálogo retomado pela G2) ...então, vamos lá! essa mudança de rotina... Houve o início de uma nova concepção de Gestão Democrática Participativa, nessa nova gestão que assumiu o Pedro Augusto. Então hoje se você for perguntar ao Professor, mudou muito dois mil e doze pra dois mil e treze? Aí o pessoal vai dizer, vai! Mudou, hoje a gente tem uma Gestora que escuta mais, que resolve os problemas de forma coletiva. E se você disser assim, e isso se deve ao Progepe? Eu vou te dizer em parte. Muito conhecimento que eu adquirir foi nos debates e nas apostilas do Progepe... [certo] ...agora aprender com o Progepe a monitorar dados; eh! valores; eh! referências na escola... eu não aprendi no Progepe. Isso aí eu tenho bem claro comigo. Mas muitos temas que foram abordados lá, eu consegui aprender e aprofundar no Progepe. Principalmente com relação aos colegiados, né? essa questão ficou muito forte na gente, essa questão no dia que foi o debate dos colegiados, ficou muito forte essa questão. Outra questão é da qualidade, eh! na educação.

O que é ser educação de qualidade? O que é ter uma educação de qualidade na escola? Então, isso ficou muito forte lá, das ferramentas e dos encaminhamentos que a gente poderia lançar mão pra gente ter uma escola de referência. Uma escola que consegue atingir suas metas de forma eh! de forma a contento, não é? Isso, também, deu pra gente vislumbrar lá no Progepe. Mas dizer que eu aprendi algo no Progepe, enquanto modelo pra ser aplicado na íntegra, né? de uma coisa que não sabia, não! Mas, informações técnicas, eu consegui aprender lá, principalmente essa questão do financeiro

Pesquisador – A maneira de gerir, eh! depois do Progepe, se tornou diferente né? Ela, ela ficou mais assim, mais participativa como você falou

G2 – Ficou mais clara, ela ficoué geralmente assim, eu aprendi que ser Gestor não é simplesmente o papel que eu exercia na escola enquanto Gestora Adjunta. Ele tinha uma influência muito maior na minha comunidade escolar.

Pesquisador – O gestor da escola deixou, vamos dizer, a porta mais aberta pra quem quiser ter acesso, que no começo da entrevista você disse que as pessoas não tinham muito acesso... [à informação] ...à informação, ao diretor ali, tal... [isso, à Gestã antiga, não tinha] ...é ele quem resolvia, é ele quem fazia acontecer... [isso] ...hoje todos fazem acontecer...

G2 – É enquanto Gestora Adjunta eu sentia a necessidade de uma Gestão mais ampla. Mas a gente não tinha esse espaço eh!.. de mudança do Gestor que era militar, que tinha uma concepção mais conservadora de Gestão, lutava muito pela questão da disciplina, o aprendizado pra ele, era um apredizado de uma metodologia conservadora. Então, enquanto Gestora Adjunta, eu fui vendo modelos de gestão que eu não queria, caso eu chegasse a ser Gestora. Inclusive eu não tinha concepção de ser gestora. Eu não fiz o curso para ser Gestora. Eu fiz o curso pra me manter Gestora enquanto Adjunta. Mas ai veio a possibilidade se ser Gestora. E ai,eu comecei a ver que minha gestão não poderia ser um modelo de gestão antigo, né? E ai o Progepe norteou isso. Pra mim ele enriqueceu o que eu pensava enquanto ser uma Gestora mais aberta, com todos os seguimentos influenciando na minha gestão, né? uma gestão que pudesse ter, não o...o centralizador, de que tudo depende de mim, mas distribuir tarefas; né? compartilhar tarefas; eh!... definir líderes para a execução de suas tarefas. Então, hoje eu tenho o líder da Adelim, né? é aquela pessoa que está gerindo a questão da Adelim, hoje eu tenho uma gestão de merenda, que antes eu não tinha, e eu consigo ter alguém vai a gestão do alimento; do recebimento do material; do recebimento do gênero alimentício; Então antes a gente não consegui fazer isso e quem definia a merenda era puramente o Gestor. Hoje eu procuro saber ó! Qual a tua opinião sobre o cardápio? E ai eu peço a opinião da merendeira, não é? Eu peço a opinião de quem come da merenda que é o aluno. A gente fez uma pesquisa com o aluno, então eu consigo entender que a questão democrática é muito mais de que só ouvir, né? eu tenho que ouvir, eu tenho que ouvir não só as opiniões, mas as críticas; as soluções de problemas. Porque antes eu via a solução, e todo mundo dava opinião, mas era o Gestor que dizia, ou seja, já tava formado qual seria a solução do problema, né? ele ouvia por ouvira... [ele ouvia, mas não se adaptava] ... hoje... [e não modificava] ... realmente o professor tal tinha um entendimento melhor, e eu acho que a solução dele é mais viável para tal problema. Hoje, quando a gente vai escutar um aluno que fez uma indisciplina, a gente não escuta só o professor acusando, mas a gente escuta o aluno que fez a indisciplina e os colegas que presenciaram a indisciplina, né? Então todo mundo tá participando do cenário. Né? que antes o cenário era só eu dito, eu mando e eu quero, né? Hoje, é eu acho que é assim, mas

Gonzaga me deu uma sugestão melhor, vamos testar a de Gonzaga, mesmo contradizendo a minha sugestão, não é? O meu encaminhamento, e antes isso era complicado... [é] ...antes a coisa era, né? o gestor não ficava... [é] ...não bateu o martelo? Né?... [aquela conversa de quem manda quem pode obedece quem tem juízo, definido] ...exatamente.

Pesquisador – Vamos entrar no aspecto de tomada de decisão. Qual é o nível de autonomia do Gestor de sua escola?

G2 – Bom! Somos ligados eh! a Regional Recife Norte. Eh! Enquanto gerência eu, eu vejo que ela, ela deixa a escola autônoma, eu acredito que sim! Até porque eu vejo a concepção de que? o que norteia as atitudes dos gestores na escola são as normativas. Não é? São as leis; são os estatutos. Então eu tenho que está atrelado às minhas atitudes ao que me dizem enquanto normativa. Então, Sendo assim, eles não interferem. Porque eles sabem que a minha conduta vai ser amparada, não é? ao que diz as leis, ao que determina as essas leis, né? Então eu tenho autonomia até ao ponto de que essa lei me permite ter autonomia. Então o que eu não posso fazer as coisas aqui é sem dar conhecimento a quem me rege; A quem me controla; a quem me monitora né? Autonomia que a gente tem da escola nas suas atividades pedagógicas, nós temos; ao calendário de atividades pedagógicas, nós temos. É uma autonomia de calendário, tivemos por quê? Nós elaboramos um calendário e enviamos pra GRE, mas apenas a GRE aprovou ou não, mas o calendário foi enviado pela escola. Então, a gente teve a autonomia de dizer, também dizer como nós iríamos trabalhar no nosso ano letivo. As demais atitudes na escola, eu não vejo ninguém monitorando de certa forma, eh! castrando o professor, o gestor ou o aluno. Né? Existe monitoramento, como toda Regional existe. Cobrança de metas, também existe. Eu acredito que a escola, ela é autônoma em certo poder, eu queria ser autônoma e independe financeiramente, mas não sou. Eu acho que muita coisa a gente poderia avançar, né? se a gente realmente tivesse um recurso maior. A gente poderia ousar mais na escola, e a gente ficar atrelado há um valor que chega e que não é satisfatório... [o gesso é financeiro] ...é, eu acho que pra mim o ponto principal da escola é essa questão financeira. Porque a questão pedagógica, ela fica muito eh!... eu digo assim... vinculada ao Projeto Político Pedagógico da Escola, e o Projeto Político Pedagógico da Escola, ele tem sua autonomia, porque ele nasce de acordo com a necessidade de sua escola. Então eu não posso dizer que há interferência da gerência, porque o Projeto Político Pedagógico não é construído na escola? De acordo com todos os seguimentos da escola? Então de certa forma pedagogicamente nós temos autonomia, não é? De, de desenvolvimento de atividades para o processo. Eu acredito que sim! Eu não vejo muita proibição de Gerência nem de Secretaria de Educação, não!

Pesquisador – e como se dá o monitoramento entre a escola e a Secretaria de Educação? É relatório no final do mês

G2 – A gente tem o sistema que é o SIEPE, é que inclusive foi abordado, também no lá no Progepe, que é o Sistema de informação unificado. Então tudo da Escola eu alimento nesse sistema, automaticamente; online; é imediato. A GRE sabe e a Secretaria de educação sabe. Ao final de primeiro Bimestre eu tenho que ter lançado a nota do aluno; frequência do aluno; frequência do Professor; e o conteúdo dos dados. Então, automaticamente, ela sabe se houve um acréscimo de ausência de aluno; se houve um acréscimo de notas abaixo da média, se eu diminuí o número de alunos faltosos na escola; se os números dos meus professores é um grupo que falta demais, que apresenta atestado médico demais. Então, esse sistema SIEPE, ele é muito bom. Tem problemas? Ainda tem! Mas eu ainda

acho que centralizou, e de uma forma imediata tem como monitorar a escola agora, porque de onde você estiver, você pode abrir o sistema e conhecer a escola Pedro Augusto. Como é que anda o índice de aprovação; reprovação; frequência; conteúdos dados; número de alunos matriculados que era uma grande preocupação da Secretaria de Educação. Por que? Você enquanto Gestor dizia que tinha mil alunos, como é que você provava esse mil alunos? Alunos matriculados, hoje você tem o sistema único de matrícula. Então se você puxar agora o relatório do Pedro Augusto vai sair lá quanto aluno eu tenho efetivamente matriculados na escola. Então essa cobrança, ela é feita muito mais através de alimentação do sistema, então se eu alimento o Sistema, aí eu tenho como ser monitorado pela Secretaria de Educação ou pela Gerência Regional, os dois fazem esse monitoramento, né? e ele é muito preciso, aluno na escola; falta de professor; conteúdos dados; alunos matriculados; aluno transferido. Então a partir do momento que você pede transferência, automaticamente eu vou e desvinculo você, então automaticamente ele sabe pra onde Gonzaga foi, desde que você pra Rede, se você tiver na Rede do Estado, eles têm como saber de onde você saiu; pra onde você foi; e tu sabe toda a sua vida, e isso é bom.

Pesquisador – Você recebe visitas de pessoas?

G2 – Sim, a gente recebe visita da Inspeção; hoje eu recebi uma, não é? Eh!...não digo semanalmente, quinzenalmente eu recebo merenda, né! então, há um controle muito grande na merenda. Então eu recebo a cada quinze dias, eh! uma inspeção da Secretaria da Educação, e eu também recebo a visita da Nutricionista que vem pra fazer todo o... o...monitoramento da merenda. Merenda que chega; merenda que sai; alimento que eu faço; o meu cardápio; a qualidade da minha alimentação; quantas merendas eu sirvo por dia, aí eu tenho o pessoal da merenda. Eu tenho Analista de Gestão, que é uma Técnica que vem pra saber a parte pedagógica da Escola, quantos alunos eu tenho; eh! alunos aprovados; alunos reprovados; mesmo sando on line, elas também vêm na escola, também pra fazer o... o acompanhamento. tenho, também, inspeção que é a parte de documentação do aluno; se o aluno que entrou trouxe o documento adequado; como é que ele fez a matrícula; como é que está a pasta do aluno, aí isso é diariamente, diariamente.

Pesquisador – A próxima pergunta, eu acho que você já me respondeu, que era, Como se dá o processo de tomada de decisão Administrativa e Pedagógica dentro do âmbito escolar?

G2 – Eh! eu tento, eu tento, assim o máximo, não é? Toda a minha atitude, assim, Gonzaga, ela é muito transparente. Eu nunca faço nada na escola, sem antes dar conhecimento ao aluno e ao professor, seja ela qual for. A gente tá agora, com um Projeto com relação a ato, Ato de Indisciplina e Ato Constitucio, e eh! Ato Infracional. Então eu já passei em todas as Salas, já expliquei pro aluno como é que ia proceder a escola a partir de agora. Outro exemplo, eh! a gente tem alguma Regras que a gente tá precisando melhorar mais, horário de entrada na escola; fardamento na escola e trazer os livros, não é? A gente tá vendo pros alunos que eles estão assim muito descompromissados, então o que é que a gente está fazendo? Fizemos uma reunião com os pais, e decidimos com os pais, quais seriam as regras que deveríamos impor, enquanto conduta de comportamento. E aí foi criado junto com os pais. Os Professores automaticamente, toda a resolução de problema, eu faço uma reunião com os professores, ó! Estamos com esse problema, quais seriam as soluções viáveis? Né? estamos com esse problema administrativo, quais seriam as soluções viáveis? Então pra cada setor a gente faz muita reunião. Tudo, tudo da escola, se você for

perguntar há algum professor ele vai saber. É muito diferente dessa gestão passada. Se você perguntar assim ao professor, professora... como é que se dá a questão financeira da escola. Ela vai chegar aqui, vai abrir o meu armário e vai dizer, tudo tá aqui, porque... explicou tudo direitinho. Eu explico por quê? Porque eu sei que vou sair, mas eu não se vou voltar. Posso ir embora hoje, mas amanhã será que eu volto? Em tudo a gente faz de forma bem transparente, e bem democrática mesmo. Eu faço, ixijo mesmo. Se você os meus Murais ai, tudo tá exposto, porque só dessa forma, eu acho que a gente vai construir alguma coisa na escola... [ok!]

Pesquisador – Último aspecto da entrevista é os Impactos do Progepe. Qual foi o impacto do Progepe como ferramenta de desenvolvimento dos Gestores para as Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco? o que que teve de impacto?

G2 – (breve pausa; risos) É porque assim, eu, eu vejo... o Progepe assim, em si, eu, eu acho que ele foi... uma forma... deixa eu ver assim, qual a palavra, assim que eu vejo o Progepe? é que ele foi uma ferramenta pra normatizar, eu não sei! Pra dá uma transparência mais adequada à seleção de Gestores nas Escolas Públicas. Porque, e outra coisa também, é capacita quem vai pra escola, pelo menos com noções básicas do que ele ia encontrar na escola. Então o Progepe teve impacto na vida do Gestor, teve? Mas que impacto foi esse? O impacto positivo pra quem não tinha noção do que era ser gestor, e ele veio contribuir com os aspectos norteadores que ele tratou lá no curso. E eu acho que foi impacto positivo! Teve o impacto negativo? Teve! porque ele não foi colocado enquanto democracia, ele foi imposto. Tem que fazer o Progepe! Com que objetivo eu tenho que fazer o Progepe? Pra me manter na função. Porque o Gestor só fez o Progepe, porque queria continuar na gestão. O Adjunto fez o Progepe, porque ele queria continuar na gestão. Eu não vi o Progepe, tipo, vamos fazer um projeto, onde você vai ter ferramentas pra melhorar a sua atividade enquanto Gestor. E aí eu não poderia atrelar o Progepe a uma prova; atrelar o Progepe a uma seleção de Gestores, né? Então, a partir do momento que eu só posso ser gestora se eu fizer o Progepe, ele não foi me dada enquanto condição de ferramenta de Formação Continuada. Ele me foi colocado com uma... um requisito pra me manter aonde estou, e talvez por isso, que os Gestores antigos não levaram tão à sério o Progepe. Eu acho que, acharam que... ah! tudo o que tá lá eu já sei! Né? e eles sabem, mas só que eles não tinham o poder de encontrar isso aqui de uma forma mais contextualizada da época deles. Porque vamos supor, financeiro existia. O meu Gestor tinha vinte e dois anos. Gestão Financeira existia há vinte e dois anos, não de forma atualizada; não de forma informatizada, né? não de forma como agora se exige a Receita Federal, não é? Então são outros trâmites que a própria Receita, ou que a própria Gestão Financeira exige da minha pessoa. Então, eu acho que assim muito gestor antigo que fez, fez pra se manter no cargo. Não fez enquanto fonte de consulta de melhoria de atividade na escola. Eu acho que ficou a desejar por conta disso, acho que o impacto deveria ser maior, se eu acho que, quem tivesse feito o Progepe fosse com essa concepção de ir aprender algo mais. Mas eu já sei o vai ser dado, não vai contribuir, e eu acho que prejudicou muito isso. Eu acho que o debate seria melhor lá se os Gestores antigos fossem mais desarmados pro Progepe. A gente via na relação da gente mesmo lá, eu não peguei muito gestor antigo, peguei mais o pessoal novo. Mas se via, via que o debate era aquele debate assim, thu! Ah! sabe? com descaso. Sabe? O Governo só tá fazendo isso pra encher linguiça, ou o Governo só tá fazendo isso pra justificar custo! Sabe? E eu acredito que não foi. Porque se você vê é um material muito rico, e foi investido muito nesse Projeto... [é, eu vi!] ...foi investido muito no Progepe. Eu acredito que não foi só pra eh! justificar a verba, eu acho que existia um, um objetivo maior que era

dar qualidade, ou melhorar a qualidade que estava e de quem está na gestão. Mas eu acho que o formato como ele colocou isso pra gente, eu acho que teve um impacto negativo pra gente! Sabe? Não foi o impacto que ele poderia ter tido. Acho que foi assim, acho que a gente poderia ter usado ele como uma ferramenta de trabalho. Eu acho que a gente usou como ferramentar pra se manter no cargo que a gente tava.

Pesquisador – Mas essa foi a visão, assim, do Gestores antigos... [alguns] ...mas não a visão... do Estado quando implantou o Progepe?

G2 – É porque, talvez o Estado quando implantou, talvez ele verificou o seguinte, pra mim, eu vou fazer uma seleção pra gestores, Jaboatão fez isso, o que Jaboatão fez? Jaboatão fez um curso que tratou de alguns temas, para quem queria ser Gestor. Eu acho que o Estado foi na mesma concepção que Jaboatão, só que Jaboatão fez isso em pouco, não teve essa... eh! esse

Aprofundamento... [essa dimensão] ...é, e foi uma dimensão muito ampla, não é? Aqui você vê, tudo o que você vai encontrar na Gestão, você vai encontrar nesses Cadernos Norteadores, você encontra muito claro isso! Isso eu vejo! Mas foi visto pelo Estado, que eu vou dá uma ferramenta pra quem quer ser Gestor se apropriar do conhecimento e poder exercer melhor a sua função. Beleza! Mas, quem era gestor, achava que o conhecimento adquirido já era o bastante, né? então, talvez esse gestor que foi pro curso não enriqueceu melhor o contexto do curso. Eu acho que isso ficou muito falho. Agora, tem que ser no dia de semana, o sábado foi muito cruel. E a Segunda Etapa foi horrorosa! Que a, a volta do almoço, né? foi meio complicado. Outra coisa também, é a frequência, certo, muitos vai só pra assinar e fugir, que todo curso tem isso, não é?... [mas, to...] ...a frequência mínima exigida, né? isso também levou que todo mundo tivess, a maioria estivesse ali, simplesmente por estar, e deixou a riqueza do momento...

Pesquisador – ai, você tá passando assim, as pessoas não perceberam a grande oportunidade que tinham na mão?

G2 - ...e olhe que, pelo menos na minha Turma, a gente debatia muito. Também, tinha muitos Adjuntos. Eu peguei uma Turma que tinha muito Secretário, né? que era Secretário, eu peguei muito Professores que queriam ser Gestores, né? então a Turma era sempre muito, apesar de que a minha Turma era uma das últimas a sair. Tinha Turma que... [sai rápido] ...que já ia embora, e a gente ficava lá no debate, não é? Mas também tinha dia que ficava quatro, cinco, porque o restante ó!... (som de estalos de dedos) ...depois que passava a Ata, meu amigo! Era poucos que ficavam. E como a gente dizia que a gente era verdinha, né? o pessoal dizia, ah!... tu estais assim, porque tu és verdinha, né?... quer mostrar serviço, mas eu acho os temas foram bem pertinentes. Tem uma Professora, uma tal de... que ela tinha um conhecimento, sabe! Uma clareza, ela tinha uma...sabe? uma... assim, o que conteúdo que passava pra gente, era uma propriedade tão grande, tão rica, que a gente ficava até fora do horário. Quando era dia dela dá aula. Mas em compensação tinha outra lá que, não vai acabar não é?... [era o horário, e pronto] ...meu Deus do céu! Tenho que voltar a tarde é?... entendeu? Foram doze sábados bons, e também catastróficos... [cada Módulo num Sábado?] ...cada tema desse num Sábado. E Teve dois Temas que foi no mesmo sábado, porque senão não ia dar tempo. Ai teve que fazer dois temas num sábado só, ficou mais cansativo. Porque foi um pela manhã e outro tema à tarde, e ai foi bem cansativo.

Pesquisador – Podemos identificar, qualificar ou quantificar as melhorias ocorridas dentro do âmbito escolar após o Programa? (*sons de porta e de uma pessoa que entra, e que participa da entrevista, também*).

G2 – Tu me coloca numa berlinda danada! porque eu não tenho esse mar divisório de antes do Progepe e do depois do Progepe, pra mim eu tenho Pós Progepe, ...fez Protepe, Protepe não foi?... né? Progepe junto com Protepe, ela fez como técnica, qual foi o objetivo do seu Protepe?... (*pergunta direcionada à pessoa que entrou na sala*)

Terceira Interlocutora:(*riso*) porque a gente, a promessa de se fazer um, um Mestrado, hoje

G2 –... tá! ai veja qual o objetivo, tá vendo e que também, foi prometido a gente não foi? Quem fizesse Progepe ganharia um Curso de Especialização, ou seja, automaticamente, não é?...

Terceira interlocutora: é

G2 - Quem, quem fosse eleito Gestor ganharia uma Especialização automática à Distância, inclusive eu não fiz, porque eu já tinha uma. Não quis fazer, e poderia concorrer a cinquenta vagas de...

Terceira interlocutora: Mestrado Profissional

G2 – De Mestrado Profissional. Então, veja teve gente que só fez o Progepe pra poder conseguir o Mestrado. Então teve vários objetivos de olhares. O Governo teve o olhar dele, mas cada um de nós teve um olhar diferente. O Professor que queria sair de sala de aula; o Professor que queria fazer o Progepe só pra conseguir o Mestrado; foram vários casos; o Professor que queria se manter Gestor e os Adjuntos que queriam se manter Adjuntos...

Terceira interlocutora: é, mas ninguém

G2 – ...e o professor que queria aprender pra discutir e monitorar melhor...

Pesquisador: o Gestor (*retomada de diálogo entre o Pesquisador e a pesquisada G2*)

G2 – ...o Gestor, que teve muitos casos assim, de professores que fizeram para se apropriar do conhecimento pra monitorar melhor as ações do Gestor na escola. Isso foi muito rico né? pro Professor, agora, é cada um vai com seu objetivo próprio, né? e isso modifica a ação final do Progepe, né? do sistema em si do processo, não é? E ai muitas vezes foge do que você idealizou, enquanto Processo, enquanto uma coisa boa pra todo mundo, não é? Porque cada um, veja ela fez por que queria um Mestrado! Então, ela não fez porque queria se apropriar do conhecimento. Eu já fiz, porque queria me manter Adjunta, mas ai quando eu comecei a fazer o curso eu vi que aqui tinha elementos que pra mim eram novos. Então eu olhei o Progepe de forma diferente, eu olhei enquanto fonte de Pesquisa, enquanto fonte de aprofundamento de questões, né? mas tem gente não olhou assim, então pra mim, ele foi bom, foi! Ele foi um marco diferencial? Foi! Mas mudança de postura na escola, pra mim não, porque eu não Gestora antes, eu era uma Adjunta submissa a uma Gestão militarista, e que jamais poderia empregar isso aqui dentro da escola. A Prova é que ele não passou.

Porque ele não passou? Porque ele não absorveu, o que estava aqui de uma forma democrática participativa. Porque essa gestão aqui é diferente da Gestão antiga, ela vem com um contexto diferente, né? Ela vem colocando o aluno como foco principal da educação, e antes os gestores não viam isso, claro! Hoje o elemento principal desse cenário aqui significa, qualidade de ensino em prol do aluno. Então, eu tenho um Projeto Pedagógico, para quem? Para atingir melhor minha meta que é o aluno... [o aluno] ...Eu tenho um regimento escolar, que serve pra quem? Para melhorar minhas atividades e minhas regras disciplinares; administrativa; pedagógica; financeira pra melhor atender quem?... [o aluno] ...O aluno...

Pesquisador – Mas quando você sai desse aspecto de uma gestão militarista, como você falou, com a democrática, é uma evolução aí... [Demais] ... imensa.

G2 – ... Demais, mas aí eu não posso comparar essa gestão com essa enquanto gestora, e sim como alguém que estava no processo sem atitude, eh!.. autônoma na escola. A gente não tinha autonomia de execução de atividades na escola, porque era tudo muito fechado...

Pesquisador – Fechado, mas você não tem como avaliar o resultado, qual era o resultado disso, com relação a ponta, o aluno, com o resultado da gestão democrática ao aluno?

G2 – ...**Tá!** aí eu tenho dois nortes diferente! Porque isso aqui aconteceu em dois mil e doze, juntamente com o curso, e agora eu tenho dois mil e treze, quatorze e quinze. Houve mudanças? Houve! A gente conseguiu eh! avançar em alguns aspectos? Conseguimos! Mas a gente não pode nortear isso, apenas pelo Progepe. Por quê? por que esses resultados já são exigidos antes do Progepe. Agora, talvez a minha gestão foi diferente, pelo conhecimento de uma Gestão antiga, não querendo aquela gestão antiga pra escola e me apropriando de conhecimentos pra uma mudança de Gestão. Então ele foi norteador, ele complementou a uma ideia de que eu não queria mais aquele tipo de gestão. Então ele serviu como norte. Mas eu não posso dizer o antes e o depois, porque não foi a partir dele que eu mudei as minhas atitudes! Eu queria uma mudança, mas me apropriei dele pra que minha gestão não fosse igual à anterior, porque ela não tinha o embasamento democrático participativo. Era uma gestão que não tinha a participação de ninguém. Ela era realmente ditadora. Hoje, vai ter aula, faltou água, mas vai ter aula. Ela não analisa o aspecto como um todo para o Professor; para o aluno, era o que o Gestor decidiu.

Pesquisador – O índice que a gente falou muito, foi o índice de aprovação e o resultado do aluno. Em dois mil e doze, numa, numa gestão militarista, a gente tinha um nível, hoje a gente está em outro nível, houve um crescimento de aprovação? A gente percebe até mesmo pela maneira que tu tá falando, percebe que houve um crescimento. Então, como se diz, o Progepe, ele não foi o, o, aspecto... ele foi um dos aspectos impactantes que gerou este resultado

G2 – **Tá!** Ele foi um aspecto de consulta... [de consulta] ...pra uma nova gestão, não é? Eu precisa ter parâmetros, eu precisa ter elementos norteadores. Quem são esses elementos norteadores? Eles foram muito bem definidos lá, tá? Não tão aprofundados como o tema merece. Eu acho que tem temas aqui que mereciam mais de uma aula.

Pesquisador – Agora deixa eu lhe fazer uma pergunta. Você falou que o antigo gestor, que era militarista, ele não passou, ele não foi aprovado no Progepe [ok!] vamos fechar num

outro cenário que ele tivesse sido aprovado, ele (*termos entremeado não compreendido*) deixaria, deixaria de ser militar, não deixaria?

G2 – Não! Eu deixaria de ser Diretora Adjunta [hum?] Eu deixaria de a Diretora Adjunta dele, porque nasceu em mim após o curso um novo aspecto do que ser gestora... [certo!] ...que antes tão absorvida por está na escola por função determinada que não conseguia ter esse olhar.

Pesquisador – Mas, o caminho dele pelo o que você está me falando, o caminho dele era ser gestor democrático [ah! com certeza] ele não poderia mais, eh! ficar parado no tempo, e ser gestor militarista, ele podia até, vamos dizer, ter uma, uma sobrevida, mas ele não sobreviveria muito tempo, porque havia uma cobrança dos professores.. [eh!] ...de Adjunto

G2 – Eu acredito que se ele tivesse passado no Progepe, ele não teria sido eleito na comunidade... [por causa do...] ...porque a gente ia brigar junto, porque eu não ia ser Adjunta dele, que a própria condição da escola me gerou tomar uma postura de tentar ser Gestora, né? então, isso aí, a prova é que eu não tive ninguém concorrendo comigo. E por incrível que pareça, todos os professores ficaram com medo de eu ser uma continuidade da gestão do Professor..., eles tinham muito esse medo, né? e eu falei pra eles que eu tinha uma nova visão da escola. A gente precisava. Uma coisa que me incomodava é... a aula ter que ser quadro; giz; professor. Então, eu achava, que pra mim, eu, eu debatia muito isso, existia a questão do seminário; a questão de Feira de Conhecimento; a questão de aulas externas; a questão de pessoas externas virem à escola; e contribuir com suas experiências. Isso era muito difícil trazer para a escola. A gente dois mil e treze, a prova é, que dois mil e dez; onze e doze a nossa nota no i, IDEBE, né? da escola, né? que foi o bônus, que nem foi o IDEBE, a nossa nota nos índices de Pernambuco foram zero. A gente não ganhou bônus em dois mil e dez, nem dois mil e onze e nem dois e doze. Eu assumi dois mil e treze, não é? Em dois mil e treze, nós não ganhamos bônus de dois mil e doze, mas ganhamos bônus agora, dois e treze e vamos ganhar bônus dois mil e quatorze. Então houve uma mudança... [houve] ...da nota zero... [evolução] ...para oitenta e nove por cento em metas alcançadas, né? isso se deve a que? Hoje, a gente tem o aluno com mais participação na escola; hoje eu tenho aluno com a permanência maior na escola; hoje eu tenho a biblioteca aberta aos alunos; hoje eu tenho eh! umas aulas em que o professor compartilha mais de instrumentos com o aluno; né? eu acho que isso facilitou a vida do aluno e do professor. O professor abrir o notebook na escola? É o fim do mundo pra ele, porque ele achava que o professor queria era entrar no face dele, mas hoje eu já tenho professor que faz exercícios via facebook. Ó aquele aluno que entrar no facebook hoje à noite, pegar o exercício e trazer amanhã respondido vai ganhar ponto. Então eu tô trazendo o danadinho do celular, que é um forte inimigo, agora se coloco ele no pedagógico, e ele passou a ser o nosso aliado, né? e eu não sei como ele iria tratar desse conhecimento nessa nova gestão, ia ser muito difícil, pela concepção que a gente conhecia dele, da forma de metodologia, enquanto escola, ia ser difícil, porque ele era muito conservador, muito conservador mesmo.

Pesquisador – Posso dizer que o Progepe abriu o caminho pra gestão democrática, né? [abriu] se não che, che, se não chegou a ser um impacto, mas ele... [ele] ...ele abriu o caminho

G2 – Ele norteou novas atitudes, né? visões diferente, né? porque, em si já tava inquietando a visão de uma nova escola, né? o próprio debate lá, você vê exemplos de escolas que funcionam muito bem democraticamente. Ai você começa, você começou a dizer assim, poxa! Na minha escola tudo é assim, nessa escola funciona, né? e a última palavra não é do Gestor; a professora toma conta disso, não é? A Secretária toma conta disso, então você começou a ver que distribuir funções, delegar atividades né? e atitudes, né? e acreditar na atitude daquele que você delegou, enquanto líder, não é enriquece mais ainda o teu trabalho, não é, e fortalece mais a escola, não é? A escola ficou muito mais fortalecida, né? com essa questão de distribuir tarefas e delegar as funções às pessoas que têm competências pra a... [pra assumir] ...pra assumir aquela função, e antes a gente achava que só quem competência era o Gestor, né? só quem podia abrir uma Biblioteca era o gestor, que ele tinha a competência de, e hoje você ver que, a coisa mais comum, eu acho ótimo, antes eu ficava meia, hoje acho ótimo quando eu chego na escola, e não preciso chegar na escola pra ela começar a funcionar, não é? Seis e meia quando eu chego, seis e meia, quinze pras sete, já tá a televisão ligada; o café já esta sendo servindo; os professores entraram já pegaram suas cadernetas; então a escola anda, e antes não, só abria a escola quando o Diretor chegasse na escola, ficava todo mundo esperando a chave pra abrir a escola. Então, isso era muito constrangedor... [era] ...pra gente. Hoje, não eu chego na escola, a escola já está... [andando] ...andando, não é? Eu sei que diferente quando eu estou na escola. Realmente, isso ainda eu não consegui alimentar melhor, não sei porquê, mas eles acham que a escola só começa mesmo eu chego é incrível ainda, mas a escola está toda andando, a minha escola já vai.. eu tô aqui dentro, mas alguém já tocou, alguém enviou os meninos, alguém já começou a fazer a merenda da noite, e ninguém entre em *moqui*(*termo não compreendido*), por quê? Porque as chaves das salas não ficam na sala do Gestor, né? Então essa concepção, também tem que ser mudada, que antes não, tudo acontecia na sala do Gestor, e hoje não, hoje eu tenho tudo descentralizado, né? com controle, ams descentralizado. Se você perguntar assim, qual é quantidade de sua merenda hoje, eu sei todinha. Eu chego aqui, eu tenho todo esse controle d0 que sai do que entra, certo? Mas eu sei que todo dia alguém vai abrir a merenda, nvai tirar o elemento; vai pegar o alimento, vai fazer a merenda e eu não vou ficar com aquela paranoia de que quantos sacos ele tirou, porqu ele fica... existe um controle diário da merenda, né? Então agora, as ferramentas foram lançadas, não é, e... essa questão da exucução, é uma questão que passa pela questão de liderança. Eu vejo, graças a Deus! Não sei porque eu fui aluna da escola. Eu tenho um poder muito diante dele. Eu tenjho um exemplo muito forte que ali é o meu trabalho, a escola. Então eu acho que isso fortalece muito minha gestão. Então, eu não sou de mandar, sou de fazer, eles percebem isso, né. Então, essa minha liderança é muito boa com relação aos pais. Quando eu faço uma reunião aqui, eu tenho noventa, noventa e cinco por cento de presença dos pais, né? e isso é muito pra mim hoje, por quê? O pai acredita na gestão. Então isso é muito bom. E o próprio professor, porque ele sabe, que qaundo eu digo ó! Chega na hora, porque ele sabe que eu também chego na hora. Entã ele sabe que eu cobro aquilo que eu faço, né? Então isso foi muito bom na gestão né? Eu queria que vários professores tivessem feito esse curso. Porqu eles iam debater de igual pra igual comigo agora, né? Ele foi muito esclarecedor, né? Pra quem fez ocurso pela primeira vez sem saber o que é gestão, ele foi eh! a Cartilha do ABC, entendeu? Só que eu acho que ele não foi levado tão à sério, como deveria ser levado. Não sei se foi a forma de impor o curso. Eh!... a carreira, que era um curso que era pra ter começado muito antes; ficou atropelado; tempo pra terminar. O que foi que aconteceu? Dois Módulos no memso sábado, né? Teve um prazo, porque tinha que ter a eleição em dois mil e doze, né? pra dois mile treze começar uma nova gestão. O modelo de gestão que não veio depois do Progepe, que ia ter

um novo modelo de gestão, inclusive no dos Módulos, se eu não me engano no último Módulo que fala dessa questão de funções, se eu não me engano no último Módulo, que fala da questão do Diretor e do Diretor Adjunto, qual seria a função; que Modelo era esse que deveria vir e acontecer; as responsabilidades, eu acho que esse, não! É o treze, eu acho que ainda tem o treze, Pronto! Vem falando do ter compromisso, que é aquilo que te falei das metas pactuados, escola e governo. Eu acho que esse daqui é o marco diferencial de cumprimento de tabet, de metas; de índices alcançados, muito mais que o Progepe, né? esse daqui!...e tem também... eu acho que tem...(*sons de manuseio de folhas de carderno*)...a questão da função do Gestor e do Adjunto. Tem um, tem um caderno desse norteador que fala muito bem dessa questão, e foi muito bem estudado pela Progepe... [que é bem detalhada] ...não! foi, foi bom, essa parte do IDEBE, dessa cobrança do índices externos, não é? Não adianta você trabalhar só os externos se você não trabalhar a questão interna da escola, né? o formato aqui, eu acho que foi uito bom; a linguagem dele, né? as abordagens que ele fez. Eu, eu gostei. Eu não sei, se é porque eu gosto, eu sou apaixonado por essa nova gestão da educação. Sabe! Eu acho que Eduardo Campos, ele, ele veio pra moralizar a educação de Pernambuco. Eu acho que a gente tava muito à margem de uma descrente; que eu nunca tinha visto, hoje, o pai brigar por uma vaga na escola pública. E eu vejo hoje isso retomar, essa credibilidade pela escola pública. Então vamos supor, eu já tenho gente pedindo vaga pra dois mil e dezesseis. Eh! então eu ganhei muito alunos de colégio particular esse ano; então o Invest perdeu aluno pra mim, O Noventa Graus perdeu aluno pra mim; o Horizonte perdeu aluno pra mim. Então, eu não vejo isso como simplesmente fator econômico. Então o país esta passando por uma crise e então eu vou tirar meu filho da Escola Particular. Eu vejo o seguinte eu vou tirar o meu filho da escola particular porque a crise chegou em minha casa, ams qual é a escola que eu vou colocar? E ai eu acredito na escola pública, né? então eu vejo que a escola publica voltou ater uma credibilidade e eu acredito que foi nessa gestão de Eduardo Campos. Ele deu um aincrementação à educação de Pernambuco. Eu acho que ele moralizou mais e cobrou mais, quando ele colocou esse Sistema de SIEPE, e ai eu sei o professor que está lá; onde está esse professor; se ele está dando aula. Hoje eu tenho quadro de horários, que se você entrar no SIEPE, a aula que seu tá tendo; quem o professor que tá dando ao seu filho. Então eu tenho uma transparência da escola. E ai isso fez com a gente tivesse uma credibilidade maior na comunidade. É eu acho, pacto pela vida. Eu acho que fortaleceu a educação. A gente tem a Polícia Militar dentro da escola, não para coibir, ou proibir a violência da escola, mas a violência fora da escola para dentro da escola. Isso melhorou muito né? A compreensão de escola hoje, não é? Acho que assim, esse, essas parcerias que o governo fez, eu acho que alimentou muito bem a... a parte do Processo da Escola, enquanto sistema... [sistema] ...dentro da comunidade escolar, eu acho que foi u muito bom.

Pesquisador – Pra concluir... [pra concluir! (risos)] ...existe constatação de melhoria de desempenho do corpo docente e discente na sua escola após o Programa de formação continuada de Gestores de Escola Estadual de Pernambuco

G2 – Infelizmente, meu professores, ninguém fez o Progepe. Talvez se um dos meus professores tivesse feito o Progepe, eu teria uma visão diferente do professor na escola. Eu, eu fiquei muito triste como nenhum docente quis fazer a formação continuada para Gestores. Porque eles iam debater comigo de igual para igual o que é ser gestor. Isso foi mutito ruim pra mim, hoje, eu não tenho ninguém que fez Progepe aqui. Ninguém fez Progepe aqui. Quem fez Progepe foi a Secretária que não passou, e o Adjunto, que ia ser

meu Adjunto, mas ele saiu da Escola não é? Eh! essa questão de melhoria de desempenho? Ai a gente volta aquela questão de que, se eu estou numa nova escola, com um novo modelo de gestão, ele contribuiu sim, ele só trouxe melhorias para o aluno, que a partir do momento que eu tenho a escola democrática, eu tenho acessibilidade melhor do aluno para com a gestão, para com o professor, para com os seguimentos da escola, né? ele teve realmente uma melhoria. Diretamente na formação do curso, nenhum professor teve acesso. Então, isso dificultou mais a ampliar as atividades da escola. Eu acho que, se mais gente tivesse feito o Progepe teria sido melhor. Mas aqui ninguém fez, né? O que eles sabem do Projeto são as coisas que a gente tem trazido pra escola enquanto debate, não é? Mas bom! Pro aluno teve um impacto positivo? Teve! porque a partir do momento que ele traz um novo modelo de, de Gestão Democrática Participativa reflete no aluno, já que ele é o foco da escola. Então, o aluno saiu lucrando, saiu lucrando por que? Porque hoje a gente uma escola que vive o momento do aluno, enquanto centralizador do processo. Então a gente tá procurando parcerias, né? Democrática, participativas de formas, eh! que venham interferir positivamente na formação desse aluno, que antes a gente não tinha. Não é? Hoje, a gente consegue entender que a escola sozinha, não anda, né? não anda... [não anda] ...né? ai a gente procura as parcerias não só com outras Universidades, faz parceria com... movimentos religiosos, né? Com líderes comunitários, né? Com essa questão, também da própria Polícia Militar, a gente tem uma parceria muito grande com o Proerd, que é o Projeto que ensina o aluno a ficar longe das drogas e dos vícios. Cáritas Brasileira, que o Projetoda Igreja Católica, nè? Pra dizer, diga não à violência. Tem a Igreja Batista, não é? Enquanto entidade religiosa. Ai tem um evento que eles fazem, diga não à violência, também. Tem a parceria com a própria Polícia; tem a parceria com as Universidades, trazendo estudantes pra entender o processo da escola, não é? E debater se ela lá é realmente democrática, não é? Ou se essa democracia não é só no papel. A gente sabe que muitas escolas que é puro processo democrático (termo não compreendido). Se me pergunta, professora... a senhora é democrática realmente? Tem atitudes que com certeza você ainda não tem essa clareza do que seria ser uma gestão democrática, porque voce está iniciando um processo agora. Eh! eu tenho o que dois anos de Escola e de Gestora, eu tô, eu tô além, né? (risos) eu tô além não! Eu tô muito distante do que seria uma escola democrática, não é? Do que a comunidade possa participar e gerir comigo, né debater comigo; dialogar e colocar metas pra escola. Hoje a gente tem uma democracia onde você faz o Projeto Politico Pedagógico sem a participação deles, porque muitas vezes eles não querem, nè? acham que não é da competência deles, ou um ou outro vem e dá uma sugestão, mas não como fator marcante de mudança na escola, eh! então é complicado ainda.

Pesquisador -Você tem como Gestora, você tem acesso, assim a nova realidade de outras escolas, com [termo não compreendido] vocês gestores conversam entre si?

G2 – Uma coisa que eu gostaria e que ainda não vi é uma Associação de Gestores. A gente vê a Associação dos Pais; a gente tem o Conselho escolar; a gente tem o Grêmio Estudantil, a gente tem a Unidade executora, mas ainda não vi, eu investiguei, a gente ainda não tem nenhum que a gente possa discutir a minha escola, a sua escola, a outra escola, quando a gente vai pra reunião da GRE, existe o norteador que é uma problemática surgiu, que a gente precisa ir a GRE pra resolver aquela problemática. Mas a gente não tem encontro períodos pra discutir assim, como é que tu tá lidando com a violência da tua escola? Como é que tu tá lidando com o não aproveitamento do aluno no tempo pedagógico? O que é que teu professor tá fazendo pra melhor, eh! fazer com que o aluno

aprenda tal conteúdo? Eu ainda não senti esse debate entre gestores, sabe? eu, eu um dia ainda sonho com isso, que a gente se reúna pra ver, como é que a gente pode melhorar a nossa escola? Né? Que modelo que estais fazendo pra que eu posso trazer de benefício pra minha? Né? Eu ainda não vi esse tipo de debate não! Poder ser que esteja acontecendo isso com as Escolas de Referências, porque eles tem um outro tipo de cobrança. Que é o Programa de Integral e Semi-Integral, que é diferente de Ensino Regular, possa ser que exista essas reuniões periódicas, mas a gente de Ensino Fundamental, eu sei o que tá acontecendo porque eu sou muita inxirida, meus amigo, ai ligo pra... que é do Gilberto Amado, ...como é que estais fazendo com isso... como vai ser tua festa de São João, tu vás trazer qual atração? A gente devia ter essa temática com.. mas muito éh! Dig assim não uma coisa formal! Não é uma coisa que agente faz no cotidiano da gente, assim como a gente tem amizade com um gestor ou outro. E tem o ciúme, parece que na escola quer ser, né? A escola! E as vezes eu vejo isso, sabe Gonzaga, a minha escola, sabe? É aquela que coisa de ninguém querer mostrar o que está acontecendo na outra escola, na verdade a gente fez uma parceria com o Juíz da Vara da Criança e do Adolescente

Pesquisador – Engraçado, hoje, na concepção da, da Gestão, hoje você tem que procurar saber o que tá acontecendo no mundo. Você compartilhar teu conhecimento da tua realidade pra nova realidade pra ver

G2 – Pra conseguir resolver problemas que acontece na tua escola, né? Sanar e não acontecer os mesmos erros, né? Mas parece que o Gestor se priva com sua escola, sabe? Eu recebi uma Auditoria, então eu eh! até conversei com um colega, tu sabe? Eu liguei vários Gestores, ó!tu tá sabendo que estais numa relação de auditoria? Eu não! Sabe aquela que coisas assim? Eu não! Te lasca sozinha, e é uma tão simples, não é? Quando o auditor chegou aqui, foi uma coisa tão simples, ele pergunta a rotina da escola,e eu achei maravilhoso o cara que veio de Brasília, porque ele foi de uma simplicidade tão grande e de um respeito tão grande, coisa que a gente acha que o Auditor vem para.. [cobrar] ... e ele foi de uma simplicidade, Professora como é que a senhora está gerindo a sua escola? Em que aspecto a senhora fez a escolha do seu livro didático, quer dizer deu poder para, como é que a senhora está fazendo? Não é aquela coisa assim, a senhora fez assim? Não! Ele foi tão satisfatório, que eu mostrei prestação de contas; e ele fez Professora parabéns! Não tem o que notificar!, não tem o que falar! Não tenho nada o que dizer da sua escola, que dizer! Ele veio perguntar o que eu estou fazendo, né? E fica todo mundo com muito medo, parece que tá todo mundo errado... é... complicado... sei não! [sorrisos]

Pesquisador –Pela sua sensibilidade, as escolas hoje, tão no caminho da Gestão Democrática?

G2 – Se não estão,vão chegar lá, até porque a sociedade tá cobrando hoje,uma mudança eh!... de gestão! Eu acho que hoje a comunidade está muito interessada na escola. A gente vi agora, a própria greve. Em que momento a gente viu o pai ou aluno interferir em um momento de greve do Professor? Pela primeira vez a gente tá vendo isso, eu acho que é uma nova sociedade, que cobra da escola uma atitude diferente!

Pesquisador –É um caminho sem volta?

G2 – Não tem como, não tem como! E eu acredito que o próprio professor cobra uma gestão diferenciada; o aluno cobra uma gestão diferenciada, né as relações de trabalho

cobram uma gestão diferenciada, não tem como mais! Até a própria relação né? Do dia a dia com seu pessoal de trabalho te cobra uma postura diferente, não tem como ser um Gestor de Gabinete, onde eu dito as regras...até porque esta escola vai afundar, não tem mais como voltar não, de você ditar, porque ela tá afundando, e você não consegue mais conceber isso. E os Gestores estão caindo, né? Quando a gente fez Gestão agora, a maioria que disseram pra mim fez, os antigos gestores estão todos caindo. Porque não conseguiriam absorver e nem lidar com essa nova problemática, que é eu quero participar da tua gestão, como é que você vai abrir porta?

Pesquisador – mudar conceito, é como se diz, desaprender... é mais difícil...

G2 – Porque assim, é que criou-se um paradigma muito grande, é que o Gestor é o dono do pedaço, é ele quem manda e ele que detém a chave, ai é muito complicado, orque a gente não podia usar a biblioteca porque a chave foi com o gestor

Pesquisador –A maioria tem que perceber que o poder é um ápice, apenas para você direcionar

G2 – Alguém ter... [qual é a pessoa] ...que vai facilitar que as coisas cheguem na escola? Pronto Esse é o Gestor... [pronto!] ... tá ai a função do Gestor, o que é ser gestor? Facilitar os caminhos!... [exatamente] ...viabilizar os caminhos, né? Então ai chega a palavra mágica; gestor é? facilitar o processo pra ele aconteça, não é? Então de que forma, a mais transparente possível...

Pesquisador – Quando você fala Gestor igual a Facilitador, eu colocaria igual a poder, porque não é mais, não tem mais... [Eu acho que está li só pra facilitar os caminhos de compreensão] ...deixar fluir as coisas naturalmente [de resolver as coisas não da forma dele, mas de forma compartilhada] ...compartilhada

G2 – Hoje, estava dizendo assim, meu merendeiro chegou pra mim e disse assim, Professora estamos sem água, ai eu perguntei qual é a sua solução, qual é a sua ideia, porque não vai chegar água da GRE, então a gente que fazer o seguinte ou a gente rateia ou eu vou ter que pagar do meu bolso. Então não tem como, então vamos fazer o seguinte, vamos tentar a GRE, ai eu disse, vamos tenta, vamos dizer, vamos compartilhar, naô! Vamos ligar pra Compesa. A gente já ligou pra Compesa, o rapaz da Compesa tava aqui agora, conversou comigo, já viu o que o prblema pode estrutural ali. Ai o outro já deu a ideia de ligar pra GRE, a Gre já mando a á agua, então quer dizer, foram várias soluções, porque não foi só trazer a água pra encher a a caixa. Vai secar não vai?... [vai!] ...e qual vai ser o outro passo? Então, nós ja demos um passo mais completo, trazer a água pra caixa, enquanto isso consertar o problema da Compesa. Quer dizer, isso aconteceu, por quê? Porque todo mundo que está dentro do problema pode participar da solução do problema... [Porque o problema não é problema, é a causa] ...é causa. Então é assim, é muito complicado. Livros, né? A gente teve problemas com livros, né? Teve! Qual foi a solução? Uma coisa que a gente tá assim... se matando, porque que esses eles alunos não querem nada com vida? Me explique! Ninguém quer estudar; ninguém trazer livro, ninguém traz caderno. Eh! o caderno do governo, eles não valorizam, sabe? Ai é uma problemática tão grande. Eu fico assim pensando... meu Deus! Na época da a gente, a gente não tinha nada de graça, né? Meu tinha que comprar os livros, meu pai tinha que comprar, colaborar com a caixa escolar da escola pra ter merenda... E a gente dava um valor tão grande á escola,

né? Hoje, a gente tem tudo; tem merenda; tem farda; tem alimento, tem material didático; tem o livro didático; tem um local pra estudar; e não se dá valor! Não se dá valor! É incrível! Mas eu ainda continuo acreditando na educação... [com certeza] ...e tudo o que eu puder fazer, eu já disse lá em casa. Você se dedica demais mamãe! Eu quanto eu acreditar na educação, e enquanto acreditar que eu posso fazer a diferença, eu vou está na escola. Depois que eu achar que não tenho como contribuir, como ser esse facilitador, aí eu pego minha chavizinha e ó! Toma! Que eu já cumpri minha missão, manda outro porque eu não tô conseguindo dá conta da demanda. Então tem que vim alguém com mais experiência, com mais tempo, sei lá? Mas, eu tenho que fazer de tudo, pra a escola realmente funcionar, eh! às vezes, eu passo do meu limite, enquanto Gestora, né? Eu acho que eu vou muito mais além! Mas eu vejo muitas escolas que, eu não sei como é que sobrevivem... eu não sei como é que sobrevivem...né? umas coisas que agente vê que, Meu Deus do céu!, quanta ausência; quanta coisa, e a escola vai, sabe? A escola anda por andar, sabe e você vê a diferença. Acho que todo policial que chega aqui ou todas as pessoas que chega aqui faz, poxa!... tua escola é tão diferente, por quê? Porque eu fiz com o meu aluno acreditasse que a escola é dele. Qual é a diferença da gestão passada. Um aluno, eu achei tão engraçado, eu perguntei assim a um aluno, que bom, que pena, que tal? Eles tinham que dizer que bom, do que eles mais gostavam na escola; que pena é o que eles não gostavam da escola; e que tal, é o que eu poderia mudar na escola, né? E Aí, uma menina colocou assim, antes a escola tinha grades e eu percebia as grandes, porque ela impedia a gente de ser aluno; hoje, essas grandes permanecem nas portas, mas elas não estão fechadas, a gente consegue ultrapassá-las. Qíue dizer que a gente consegue ver o seguinte, que a grade não saiu do lugar, mas hoje ele consegue entender que a grade pode ser aberta ou pode ser fechado no tempo real deles. Então, não existe mais nada que impeças a eles de entrar, de sair; de fazer; de falar, e antes o aluno não podia falar nada. Então hoje eles têm, assim uma porta aberta mesmo, professora... daqui a pouco posso falar com a senhora? Pode! Diga, aí vem me contar alguma coisa, fazer alguma coisa, tem ideas. Agora, às segundas-feiras é o encontro da Bíblia, em toda segunda vem o pessoal da Igreja Batista, e aí canta com eles, faz um louvor, tal! Quando é que a gente ia entender que a escola faria isso? Nunca! Né! Ai eu tenho Judô, eu tenho Jiu Jitsu; eu tenho dança; eu tenho aula de reforço; eu tenho xadrez na escola; não é? Eu tenho educação patrimonial, que dizer, como é que a gente ia entender que isso ia acontecer na escola? E o meu Diretor nunca quis isso, nunca, nunca quis isso! Nunca! Que o chamado o Mais Educação... [o Mais Educação] ...é a Escola Aberta! Nada, nada, nada. A Escola abrir o final de semana? era um crime. Hoje eu tenho o grupo de Alcoolatras Anônimos na Escola; Eu tenho um grupo de alunos que vem bater bola na escola. Bate a bola deles direitinho, entrega a chave ao vigilante, que dizer... a escola, hoje tem uma vida muito importante, né? No dia a dia

Pesquisador – Você falando isso eu tive uma experiência uma vez, eu estudei numa escola, um tempo eu sai, já estava na Faculdade e os ex-alunos, vamos pra escola matar a saudade... [escola pública ou particular?] ...vamos matar a saudade, aí quando chegou, a irmã viu a chegando, aí ex-alunos! Tá... irmã a gente veio aqui pra gente se reunir com o pessoal hoje, nm dia de sábado, bater uma bolinha, não deixaram a gente bater quinze minutos, botaram a gente pra fora, aí eu disse, quando ela estava saindo, eu disse irmã faça isso não, somos ex-alunos, muito bom a senhora rever seus filhos, eu não, eu não acredito que a senhora não me veja como seu filho? Não é?... [e se procurou a escola, a escola significou] ...porque querem matar a saudade... [se identificou] ...se identificou ao,ao, a escola ficou na alma da gente. Outra coisa, que coisa boa, né? Uma mãe vê seus filhos

voltarem, e perceber que eles estão no caminho certo... [exato!] ...a gente não tá no álcool; a gente não tá na droga, a gente queria bater uma bolinha, uma coisa saudável...

G2 - Mas é muitas regras, sabe? que existe na escola que dificulta. Tem hora que eu faço, eu fico aqui olhando, meu Deus! Eu queria tanto uma escola diferente, e eu não tenho essa escola como eu gostaria de ter; que o aluno mais atencioso; que o aluno não fosse tão violento, porque a gente tanta violência aí... [acho que] ... tanta violência, que o aluno, que as condições financeiras do aluno repercuti muito na escola, sabe? Muitas vezes, tem uma menina aqui que os pais estão no presídio, a gente tem aluno aqui, que a mãe tá no Bom Pastor; a gente tem aluno aqui que o pai é alcohólatra; que o pai bate nele; eu tenho aluno aqui que os pais estrupou os quatro filhos, não é? Então veja que aluno é esse que eu tenho, né? E dos quatro, dois estão comigo, então você que é um contexto, que é um mundo muito... heterogêneo que tá escola. É uma diversidade, e agora, a gente consegue entender que as leis vieram aí pra dá direito a quem não tinha, né? Eu entendo o direito que eu não tenho, e eu preciso formar uma Lei pra que eu possa ter esse direito. Entã a Lei veio muito pra proteger aquele que está sem o direito de... Mas aí, eu me pergunto, essa questão de, eh! do homossexual, minha gente, está dando uma conotação, não sei é muito equivocada. Eu preciso ter um terceiro banheiro pra os homossexuais? Que concepção é essa de escola? Né? Aí outra coisa, também, tem o aluno que é homossexual, ele pode ser chamado como ele quer que seja chamado. Então, eu tenho um aluno aqui que o nome dele é... e ele quer que ele seja chamado de C..., entã eu vou ter que chamar ele de C... porque uma lei dá esse direito ao aluno, quer dizer, eu fico me questionando, será que essa liberdade tá sendo demasiada? Né? Olhe é tanta coisa que acontece na escola de mudanças, né? E que você tem que acompanha a isso de forma rápida e ao mesmo tempo com o processo andando, não é? Você não para pra absorver, né? É andando e você já vai...né? é uma máquina, né? E essa máquina não para. E tá vindo tanta novidade pra escola agora, que a gente tá, eu tô, assim... preocupadíssimo, sabe? muito vezes ai, essa questão de, do homossexual... [é, é mudanças, né?] ...sim como direito, mas agente fica pensasndo se isso não vai se repercuti de uma forma a enaltecer. Essa questão, essa questão da opção sexual... eu falo, eu falo pro meninos,isso olhe! Homem ou mulher, opçãp sexual é diferentes de gênero tem que ser respeitado, mas vocês via ter que entender que não dá pra fazer carnaval aqui na escola. É muito mais com um tom de bagunçar, sabe? Chamar a atenção. Tem um aqui que a mãe [eu imagino!], a mãe souber que ele é homossexual, mata ele, a ele deixa o homossexual aonde?... [na escola] ...é complicado, né?... [é complicado] ... passa um dia aqui na escola... [sorrisos] ... tu não queres passar um dia aqui na escola não? Venha... [vamos marcar! Uma oportunidade] ...pode vim, venha... [sorrisos] ...

Pesquisador – C... eu queria agradecer, não é? Muito obrigado!

G2 – Espero que eu tenha contribuído...

Pesquisador: Com certeza...

G2 – Apesar da minha inexperiência como Gestora, né? Tô aprendendo, com dois anos de aprendizado, né?

Pesquisador - Com certeza, isso vai servir como base para dá uma conclusão ao trabalho, com relação ao Progepe, nessa Dissertação do Mestrado, da gente ter um resultado, tá bom? Obrigado!

G2 – Eu que fico, eh! lisonjeada por ter sido uma das escolhidas... [sorrisos]

Pesquisador: Obrigado!

Apêndice III - Respostas das entrevistas



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestrando: Luiz Gonzaga Silva Neto

E-mail: luizgsilva@hotmail.com

ENTREVISTA Nº 03

ENTREVISTA CONCEDIDA EM: 26-06-15

GESTOR: G3

IDADE: 48 anos

TEMPO DE FORMAÇÃO: 25 anos

TEMPO DE FUNÇÃO: 07 anos de Gestão

Pesquisador- Bom dia Diretora, estamos aqui em Recife, na Escola Silva Jardim, Escola de Referência no Estado de Pernambuco, entrevistando a Diretora desta escola. Queria agradecer Diretora, mais uma vez, a oportunidade de estar aqui, entrevistando a senhora. Começando essa entrevista a gente vai pegar pelo primeiro tópico que é a identificação de entrevistado. Diretora, Gostaria que a senhora pudesse me informar idade, gênero, tempo de formação e tempo de função.

G.3- Tenho quarenta e oito anos. Eh!..., Tempo de formação, me formei em noventa e dois, em oitenta e dois, nós temos trinta... (Trinta anos.) vinte... Vinte e oito não, trinta, trinta e dois, oitenta e dois vinte e cinco né? (É) mais ou menos por aí; e na função já estou a sete anos, como Gestora.

Pesquisador- Diretora, e a cerca do... Eh!...Pegando o tópico do conhecimento a cerca da Gestão, o que, que a Senhora, o que que você entende por Gestão?

Pesquisador- Bem, a minha concepção de Gestão é gerenciar, é estar à frente de um grupo não é? Gerenciando, eh!...Tomando conta, mas principalmente dando os nortes, não é? Pra uma, pra uma boa, um bom andamento do processo. Tem que ter alguém que esteja à frente do... Do processo pra... Ordenar, motivar não é? Seus... Seus... Seus liderados porque eu não... Eu não acredito numa... Numa situação de que as pessoas por si só podem se... eh!... podem si...si coordenar. Tem que ter alguém que esteja à frente ali, tomando conta e dando os nortes. Então, pra mim isto é Gestão, é estar norteando a equipe, estar estimulando, é dando até mesmo as... As coordenadas e as ordens no que for preciso né. Tem que ter alguém pra... Pra... Comandar. Um navio tem a sua tripulação, mas tem que ter o comandante ali pra ser o gerenciador.

Pesquisador- Qual é o papel do líder?

G.3- É isso eh!...Eh!... Dar as coodenadas, eh!...Eh!...Estimular, é motivar, é ouvir não É? Eu acredito que o líder tem que... Tem que saber ouvir, tem que ser humano. No momento

em que o líder deixa de ser humano, não... Pra mim, na minha visão, não... Não passa a ser líder, passa a ser máquina não é? E aí as pessoas são seres humanos e precisam ser ouvidas. Mas eh!...Não... Não permitir que isso atrapalhe o andamento do processo, pra não ficar uma coisa muito...Eh!...Vamos dizer assim, muito mãe, muito família. Mas a gente... o papel do líder é dar as coodernadas, é orientar, é não deixar a peteca cair, não deixar o barco afundar não é? A gente tá sempre tá firme, apesar de tudo, a gente ter... ter... A cabeça tranquila pra resolver as questões, porque estão esperando isso de você como líder, que você esteja numa posição de... De... Eh!...Assim, você tenha um... Uma a visão do outro, do... Do... Mais na frente pra não ficar, pra não perder a. o fio, porque, uma... Eu me lembro uma vez aqui na hora que eu assumi um ano que eu assumi a escola, aconteceu uma situação aqui de emergência aqui na...na... De alimentação, e vinte e cinco alunos tiveram intoxicação. E naquele momento todo mundo queria a segurança de que tudo ia dar certo. Então o líder tem isso, tem que segurar o barco, a coisa tá... E você tem que tá lá, firme, segurando, pra não deixar... Mesmo que por dentro você esteja né, em...em frangalhos, mas você tem que tá ali pra passar pras pessoas a segurança. Então líder ele tem que ser seguro, o papel do líder é contornar e como eu sempre digo, e não não deixar o lado humano acabar, eu acho que eu tenho esse... Essa visão.

Pesquisador- O que é se líder democrático?

G.3- Veja bem, eh!..., eu...Na...Na Prática, né... Na... No que eu tenho vivido esses sete anos de Gestão, a gente até que tenta... Ouvir, o líder mater... democrático tem que ouvir. Ouvir as opiniões, chegar num... Num consenso né, mas tem momentos que a gente tem que determinar, porque ouvir demais acaba... Essa é a minha prática, é o que eu tenho vivido. Vamos pra uma reunião, vamos ouvir, vamos ver as sugestões, mas tem hora que você tem que dizer assim oh! É uma democracia que você tem que se determinar também, por que as vezes a gente abre o democrático pra todo mundo dar sua parcela de participação, eu tenho...Eu tenho... eh!..., me esforçado pra isso, pra trabalhar aqui na Gestão ouvindo. A gente tem um grupo do conselho esolar, mas tem situações que não dá pra... Pra reunir pra ouvir não, você tem que resolver não é? Mesmo que depois eh!... A gente se reuna pra discutir o que foi resolvido, mas o líder democrático ele escuta, ele escuta, ele precisa escutar o seu grupo não é? Muito. Às vezes não é..., não é possível seguir o que tá sendo colocado no grupo, mas até porque, quando a gente..., Eh!..., Eu tenho experiência de quando a gente... Faz, toma decisão pelo conselho, eh!..., E aí eu digo assim, foge um pouquinho do rea..., Do ideal e vamos do real, a decisão foi tomada pelo conselho, mas qualquer coisa que aconteça quem responde é a Gestão.

Pesquisador- Verdade.

G.3- O Conselho determinou isso, no caso aqui o aluno. O aluno todas as vezes que a gente... Um exemplo: Eh!..., Deu chance, conversou e tal e tal e tal, e não..., Aí o conselho reuniu, decidiu que o aluno vai ser expulso. Né, que hoje a gente não pode usar esse termo né, mas o aluno vai ser expulso da escola, a gente vai dar a transferência dele. Então vai lá, chama a família e dá a transferência. Se a família for recorrer, né, por que você não pode expulsar ninguém, aluno. Quem vai responder? Quem vai ser chamada pela ouvidoria não é o Conselho Escolar.

Pesquisador- É a diretora.

G.3- É a diretora. Entendeu? Então é um..., um..., um..., uma situação que você tem..., Democrática, ouvir, tal. A gente faz aqui, recebe a verba, do..., do FNDE, a gente recebe a verba do MEC. Eu reuno o conselho, a UE..., A UEX, que é uma das executoras. Minha gente, oh! Eu recebi tanto, nós recebemos tanto, a escola recebeu tanto, eh!..., o que é que vocês precisam, o que é que vocês acham que a gente precisa..., Nós vamos comprar isso! Cada um que diga uma coisa da sua necessidade. E aí o líder, que aí é..., aí vai a questão da liderança mesmo! Você precisa dizer oh! Como eu digo pra eles, tudo bem! Eu acho que a gente precisa comprar uma máquina de xérox, legal! Vamos ver se o dinheiro cabe. Agora, máquina de xérox tem que ter manutenção, aí a gente não tem dinheiro pra manutenção. A gente precisa de ventilador pras salas, por que vai começar o calor, então esse dinheiro eu posso comprar quinze ventiladores, botar três ventiladores em cada sala, e aí? A gente tem que ser democrático, mas também mostrar a situação... [Mostrar o caminho] ...O caminho.

Pesquisador- *Criatura*, quais as dificuldades encontradas no exercício da sua Gestão?

G.3- (Sorriso) São muitos viu! São muitos! São muitos! Muitas dificuldades! Hoje, agora, a dificuldade é financeira. A gente né..., não..., Numa..., Numa..., numa escola desse porte né, quatrocentos e cinco alunos que eu tenho em horário integral. Eu sou a favor das escolas integrais, eu levanto a bandeira, visto a camisa, agora veja os resultados, eu vejo os resultados, mas as condições tem que vim, por que a gente tá sem condição. Então a..., a dificuldade, aí vem o desestímulo, o professor vem cheio de projetos e você como Gestão barra, por que você não tem condição de bancar, a escola não tem condição de bancar, sinto muito! Vamo ver outro meio, vamo ver outra coisa. E aí você vê o desestímulo, de professores! Eu estou falando da minha realidade, na escola a qual estou eu estou como Gestora. Então, eu tenho um grupo de professores excelentes! Excelentes mesmo! De fazer e acontecer, só que, estão esbarrando na dificuldade de..., de...,de..., financeira. Preciso concertar uma, Porque você sabe, Gestão de escola pública é tudo! É tudo, né? (é), porque eu sou psicóloga, encanador, mestre de obras, eletricista, tudo que você puder imaginar, nós somos aqui. Eh!..., limpeza né, porque hoje eu limpei, tirei água da escola. Então tudo pra gente fazer a coisa acontecer.

Pesquisador- Antes de... Como é uma Gestão pública, sabemos que tem a questão eh!..., Tem o lado eh!..., Planejamento estratégico orçamentário, e planejamento estratégico financeiro, que esse financeiro vem norteado pelo orçamentário tá. Vocês participam deste planejamento estratégico orçamentário da escola? Ou vem só Da..., da Secretaria de Educação?

G.3- Secretaria de Educação. A gente não participa de nada.

Pesquisador- Então, você não demonstra no início, não põe no início do ano, minha escola precisa dessa manutenção preventiva, precisa de troca de fiação elétrica... [Nada, nada] ...precisa de lâmpadas e essas coisas.

G.3- Nada. Não participamos de nada. Recebemos uma verba anual, são quatro parcelas não é? No início do ano a gente recebe uma verba extra pra pintura e capinação pra receber os alunos, que esse ano nós não recebemos. Então, nós começamos o ano já com um déficit, vamos dizer assim. E nessas quatro parcelas eu tenho a parcela de material de consumo que aí é, tóner, lápis, pautado branco, Ofício não é? essas coisas todas, que é pra

escola toda, professor e administrativo não é? E uma parcela de serviços: pintura, consertar, comprar lâmpada, torneira, cano, ba...ba...ba... que não dá. E nós recenemos a primeira parcela agora no final de Maio, início de Junho, seis de Junho eu acho. Primeira parcela do ano a gente recebeu agora, junho. Então a gente vive, empurrando com a barriga né, com os... [termos entremeados não compreendios] ...não sei, foi uma coisa assim, eu senti de guardar, porquê vai que o negócio não sabe como é, a gente vai vendo a questão de mudança de governo tal, tal, tal, por experiência, você sabe quando tem mudança, tem os freios né?... [É] ...As retenções pra poder a pessoa se inteirar e começar. E aí graças a Deus que eu tive esse time. Eu disse, vou guardar pelo menos o instrumento de trabalho do professor, que é o lápis pra quadro branco e toner. Porque veio essa impressora com o coisa, aí eu guardei as combuquinhas da tintinha, deixei guardado lá, tá segurando a gente. Pelo menos no final da minha Gestão eu não vou..., Quem vai assumir eu não sei comovai ficar, mas eu..., e assim, eh!..., eh!..., a gente não participa, a gente recebe o valor x. E agora recebi um e-mail, há umas três semanas atrás dizendo que o valor diminuiu, em vez de aumentar, diminuiu... [Tudo aumentando hem!] ...é. Vamo lá!

Pesquisador- Diretora, a gente vai entrar aqui no..., na questão três PROGEPE e a concepção dos Gestores. Qual a importância do curso do PROGEPE, Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, para a formação dos Diretores para Gestores das Escolas Públicas de Pernambuco?

G.3- Eu..., eu..., gostei. Foi..., foi..., foi muito eh!..., foi..., foi de grande importância. Foram três porque a gente socializou né, foi uma sala com muitos gestores, professores, também queriam fazer..., se candidatar pra gestão, e aí eles vieram perceber algumas coisas que não é, essa coisa toda que todo mundo fala. Porque muito..., Eu sou professora, eu estou na Gestão, mas eu sou professora. No momento em que eu saio daqui eu volto pra sala de aula, e assim eh!..., A gente vem, vai com outra visão. Você quando tá do lado de lá, você tem uma visão diferente de Gestão. Foi salutar, foi de grande importância, eu acho que..., que..., foi um curso que valeu a pena, valeu. Infelizmente não é o real, mas é o ideal, não é o real, mas valeu a pena. Eu acreditei no curso né, apesar de ser muito cansativo. Você assava o dia todo na escola, a semana toda. E no sábado, você passava o dia todinho no curso. Mas valeu! A gente..., A gente teve diversas experiências, diversas experiências. Então, foi de grande importância para os Gestores. Foi uma coisa boa, apesar de que pra mim, foi imposição né, mas valeu. Foi importante.

Pesquisador- Diretora, houve mudança na concepção de gerir uma Escola Pública de Pernambuco, após a conclusão do curso do PROGEPE, programa de formação continuada de Gestores escolares de Pernambuco?

G.3- A gente tem..., Abre a visão da gente, abre a concepção, a gente tem alguns esclarecimentos, a gente tem uma..., uma..., concepção diferenciada, a gente consegue ver algumas coisas em você, como Gestora que você, precisa modificar, apesar, de como eu digo sempre, como eu tava dizendo, o ideal é o contrário do real, porque na prática muitas vezes, não dá pra gente seguir aquelas, aquela teoria que tá lá, mas eu acredito que a gente tem, que a gente tem..., Abre a nossa visão e a gente tem uma modificação. Houve, houve, eu não vou dizer que não houve, houve.

Pesquisador- Como você avalia a metodologia, o conteúdo do curso do PROGEPE, programa de formação continuada de Gestores escolares de Pernambuco?

G.3- Olha! Como foram vários, vários pólos, não é? E a gente conhece vários Gestores, algumas metodologias, aplicadas em alguns pólos diferenciados né, no meu pólo ficou coisa a desejar, ficaram a desejar. Coisas que, teve módulos que eu disse eita esse aí, a gente, perdeu tempo. E...E...Conteúdos que poderiam ter sido trabalhado dois conteúdos num encontro só, que foi muito mastigado pra coisa que era muito prática. E metodologia vai muito do..Do instrutor, do professor, do monitor que tá lá, então, algumas metodologias não foram muito bem aplicadas, apesar que eu...,Que...,Como eu disse, foi padrão. Como a gente conversa com outros colegas que tiveram em outros pólos, era pra seguir um padrão, mas, depende de quem passa não é, de quem ministra. Então, tiveram algumas que não foram muito, do meu... No meu ponto de vista não foram muito boas não, mas eh!...,Eh!...,No geral, era interessante.

Pesquisador- Diretora, qual é a relevância e valoração que o Gestor dá ao processo de formação continuada do PROGEPE?

G.3- É como a gente falou logo no início a questão da importância né, foi muito importante, ele foi bem..., bem..., colocado, eu acho que, eh!..., a gente precisa de uns momentos como esse pra não..., não..., cair na..., na rotina, não perder o foco, né? Eh!..., O projeto ele veio pra..., não apenas pra..., Na minha concepção não apenas pra..., lhe dar o direito ou a condição de ser Gestor. Não é? Mas, de você aprender, você vim pro... pro dia a dia, de você socializar, se discutir não é, eu acho que foi um curso que, o valor dele assim foi conhecer realidades diferentes, diferenciadas, e dali você tirar conhecimento pra você. Porque uma escola num determinado bairro, determinada situação, localidade, é diferente né, a clientela é outra. Apesar da situação de querer que os alunos da daqui, sejam os alunos do bairro, mas não é, eu tenho alunos que moram em Paulista, moram em Marinha Farinha, moram em Camaragibe. Eu tenho alunos que moram em Candeias, pegam três transportes pra chegar aqui. Pra vim, três pra vim, três pra voltar, então seis tipos de transportes por dia. E aí a gente..., mesmo assim a gente vê as... as diferenças de localidade, de localização. Então o PROGEPE, ele teve eh!..., Eh!..., Grande eh!..., valor nesse sentido, da gente conhecer realidades diferentes ne, e eu acho assim, avaliar nossa prática, que eu acho que foi primordial, avaliação da prática.

Pesquisador- Hoje é requisito o Gestor ter concluído, ter feito o curso do PROGEPE.

G.3- Ter feito o curso do PROGEPE, ter sido aprovado na prova não é? De certificação. Não apenas o curso, você fez o PROGEPE beleza, mas se você não foi aprovado na..., na prova, você tam..., não pode ser Gestor. Só pode, tanto é que tiveram Gestores muito antigos, fizeram o PROGEPE, mas não foram aprovados, e aí teve que sair da Gestão.

Pesquisador- Porque o nível da prova é muito alto?

G.3- Eu não..., Eu achei particularmente. Eu não achei. Agora, eu acho que muitos Gestores, é como eu disse, foi pro real, teve as respostas do real, da vivência, e não do ideal. (Sorriso) Então, muitos responderam como na f...Como re...,estavam vivendo ali.

Pesquisador- Como na prática onde tudo se resolve... [Na prática deles] ...E não na teoria... [E não na teoria].

G.3- Eu conheço Gestores assim, que não acreditam que não passou. Gestores realmente que tinham condições, teve, sempre teve, mas as questões da prova, as respostas eram o ideal, era a teoria e não a prática vivenciada, e que tinha resposta lá que você ia responder, as casquinhas de banana que eu acredito né, como é que você faz ia, ia, assim, assim, assim...

Pesquisador- Tinha dois caminhos.

G.3- Tinha dois caminhos.

Pesquisador- Diretora, a gente vai entrar agora no quesito quatro. PROGEPE e a... e aplicabilidade dos conceitos de Gestão. Quais os valores agregados ao gestor escolar como facilitador de processo, a partir da formação do PROGEPE, programa de formação continuada Gestores Escolares de Pernambuco?

G.3- Faz tempo aí viu, que tem lá. Mas a questão do..., do..., do Gestor democrático, não é, alou! A questão da..., do Gestor participativo, eh!... E aí os valores, eu..., eu vou muito pelo..., pelo real, por aquilo que a gente via, pela questão da humanidade, do Gestor amigo, do Gestor eh!..., facilitador, aquele Gestor que..., que compreende as situações diversas dentro do estabelecimento de ensino. Tem coisas assim no PROGEPE que..., que eu vi, mas que na realidade é outra coisa, não dá pra ser daquele jeito, não dá. Eh!..., Mas ele visa muito a questão do..., do..., do Gestor democrático, do Gestor participativo, não é, uma liderança mais envolvida, envolvente. O Gestor tem que tá envolvendo, tem que tá motivando, a motivação, a..., a..., a empolgação da..., da equipe, o Gestor tem que tá munido disso aí.

Pesquisador- Diretora, quando a Secre..., o Governo do Estado, a Secretaria de educação faz um projeto eh!..., vamos dizer grandioso como o PROGEPE, ele..., ele vivencia um cenário de uma realidade das escolas, faria um projeto, pra evoluir esse cenário e colocar em outro cenário das escolas Estaduais de Pernambuco. Nós podemos dizer que o PROGEPE foi divisor de águas, o cenário anterior ao PROGEPE era um, e após o PROGEPE tornou-se outro de uma maneira que evoluiu a educação?

G.3- Acredito. Acredito que tenha sido um divisor de águas, eu acredito. Eu acho, como eu disse, eh!..., mudou muito. Inclusive esse..., até esse Gestor mesmo que eu falei, que era um Gestor assim, mas tinha coisas que ele precisava mudar. Um gestor mais participativo, um líder mais democrático que ele não era, então, era aquele Gestor antigo, de..., ditador, autoritário, tal..., e tal... e tal..., E aí ele abriu mais, começou a entender que as coisas não podiam ser dessa forma, que ele tinha que ouvir as pessoas, que não podia se determinar dessa forma, tinha que ouvir o PROGEPE, tinha que estar por dentro. Diretor tem que tá no gabinete? Não. Gestor ele tem que tá envolvido com tudo, tem que tá..., tem que ser tudo mesmo, né? Eh!..., O PROGEPE ele veio com algumas coisas que nunca foram aplicadas, até hoje, mas assim, uma escola precisa ter um Gestor administrativo, um gestor pedagógico, pra que fique, envolvido com a parte pedagógica, com a parte administrativa, sem misturar. Hoje que ela faz a parte pedagógica. Não..., não me desassocio não, porque eu sou pedagoga, então eu também gosto da parte pedagógica. Mas não dá pra gente resolver a parte administrativa e a pedagógica. Como tem escolas que o administrador é tudo, o Gestor é tudo, toma conta da... da operacional, toma conta das planilhas que a Secretaria

solicita, toma conta do pedagógico. Então, e o PROGEPE, ele dava uma... uma certa esperança que as coisas iam ser diferentes, que nunca, se chegou ao modelo, modelo de govenância que se..., se sonhou. Quando a gente foi fazer o PROGEPE, né? Que ia ser... ia ser aplicado no governo, ia ser aplicado nas sescolas, nunca chegou! Nunca! A gente continua, o Gestor continua sendo administrativo, pedagógico, operacional, tudo! O..., O..., Eh!..., É como uma colega disse assim a mim, eu as vezes acho que o Estado me paga muito pra preencher planilha, pra gente alimentar o sit, o..., o..., sistema. Quando na verdade deveria ter pessoas dentro de uma escola pra isso, e o Gestor ter um outro, uma outra finalidade, né? Realmente gerenciar isso. Porque Gestor é isso. Mas o PROGEPE, eu acho que ele veio, e ele melhorou concepções erradas que muita gente tinha, muita gente tinha, até..., até quem ficou, ficou lá com os coleguinhas mamando, e não é. Então ele deu uma visão, ele é uma..., outra..., outra roupagem, eu acho..., eu acho que ele foi..., teve..., teve seu valor assim bem...

Pesquisador- Mexeu com o modelo mental dos diretores... [É mexeu] ...Diretora, quais as competências adquiridas pelos Gestores escolares que influenciaram e modificaram suas próprias rotinas após a conclusão do PROGEPE, programa de formação continuada de Gestores escolares de Pernambuco?

G.3- É como eu disse, ele mudou algumas... Algumas colocações, algumas visões, algumas posturas não é? Alguns Gestores que...que...e aí eu falo...Eh...Eu fui...Eu fui...Vice durante muito tpo, e algumas coisa eu aprendi muito com o meu Gestor, muito. Eu aprendi o que devia fazer, e o que eu não deveria fazer. De vez em quando eu me encontro com ele, eu digo a ele assim, Professor... (sorriso) ...hoje eu tive que lembrar do Senhor, e fazer algumas coisas que, precisava na Gestão. E eh!..., Eh!...E aí o Progepe, ele teve alguma..., As Influências, ele teve algumas modificações na postura de muitos Gestores. Quando a gente vai pra... pra... relacionamento, quando a gente vai pra...pra módulo, o módulo que trabalhou muito como o pessoal, então a gente vai mudando algumas concepções que a gente tem, e... e... eu acho que houve essas transformações, essa influências aconteceram.

Pesquisador- O progepe também trabalhou a questão, vamos dizer a questão jurídica nas escolas, a questão de vocês se protegerem, utilizando a própria a Lei a favor de vocês?

G.3- Oh! a gente...eu não lembro, realmente eu não lembro se houve essa aula, ou se eu falei, eu não lembro. Mas, eu acho assim, que... eh!...se houve, como eu disse eu não lembro. e se não houve, deveria ter acontecido, por que a gente vem, nós somos bombardeados, nessa relação, a questão jurídica né? e eu me lembro quando eu assumi a gestão da..., da outra escola, que eu fui, a qual eu fui gestora, eu imprimi o estatuto do magistério, e imprimi o estatuto do servidor público. imprimi e fiz um...como é? cataloguei né, fiz bem bonitinho, por que eu era bombardeada com relação a isso. o que é... o direito que o funcionário público tinha, o...o...o...o direito que eu tinha como gestora de...de cobrar. então, eu tinha muitos colegas professores que faziam direito, não eram advogados, mas faziam direito, já eram formados, mas não tinham passado na oab, mas se achavam no direito de...de me cobrar como advogado, então eu tive que me respaldar disso aí. e às vezes a gente chega na gestão, como...como eu cheguei, voando. Eu disse não, eu vou ter que procurar né? a gente não o conhecimento jurídico da coisa, a gente não tem, e a gente precisa realmente ter isso. eu não lembro, que isso num...num...acon... teve aula disso aí no progepe, eu não me lembro não. mas aí, eu até digo assim, muitas vezes pra minhas colegas, baixa o estatuto do magistério, lê ele lá pra tu vê, pra você vê o que você pode, o

que você não pode como gestor. o que é que o funcionário, o professor tem obrigação de se cumprir. eu sou muito assim, eu não tô cobrando professor de você, o que não está aqui. a sua aprovação como fun...eu me lembro uma vez que, não aqui na..nessa escola não, que o professor não queia registrar as aulas, conteúdo de registrar. e eu cheguei e disse, professor eu vou lhe notificar, por que o seu diário de aula está sem registro de aula, e essas aulas tem que ser registrada. e lá naquela escola tinha muita visita do ministério público. e... ela ficou lá com raiva de mim, por que eu ia notificar ele. e dava a ele um prazo pra ele registrar as aulas. e eu dei, eu me lembro que eu dei duas notificações, na terceira eu disse, e tava lá, dentro do... da legalidade, do magi...do magi... do estatuto e tal que eu podia notificar. e eu fui mostrei a ele, professor olhe, eu não tô lhe cobrando nada que não seja da sua alçada, da sua obrigação. o senhor tem que registrar as aulas no diário de classe, isso é função do professor. Então, você deu aula hoje, você tem que registrar, qual foi o conteúdo dado, o número da aula, assinar no diário de classe, por que é isso aqui que comprova o cumprimento da carga horária da sua disciplina, então o senhor tem que fazer. isso, primeira unidade, segunda unidade, não é? ele foi pro jurídico da gre, e eu fui pro jurídico da secretaria de habitação, aquela coisa bem... chata, você fica na frente da advogada lá, e ele dizia assim, que era questão pessoal, que eu não gostava dele, tal ba... ba...ba... que eu pegava no pé. ainda bem que tava com todas as... as provas. que aí eu tirei xerox do diário de classe, e mostrei que não era nada pessoal, eu estava cobrando da minha função como gestor que isso é muito chato, mas tava lá. e aí eu que essa parte foi falha no progepe. a gente precisava ter esse respaldo. Hoje, a regional tem uma, cada regional se eu não me engano, na minha regional tem lá um setor jurídico. você vai lá, e faz todos os encaminhamentos e vai, e vai lá. Mas a gente fica aqui na escola muito... muito solto.

Pesquisador- diretora, quais as ferramentas de controle, /gestão a serem implantadas nas escolas públicas de pernambuco após a conclusão do curso do progepe, programa de formação continuada de gestores escolares de pernambuco,

G.3- as ferramentas de controle?

Pesquisador- houve, houve , uma nova ferramenta, um novo controle, uma nova, algum novo termômetro que chamou atenção, que o progepe disse, olhe, vamos prestar atenção nesse número, vamos prestar atenção nesses fatos, que são de grande valia para o crescimento?

G.3- não. o que a gente, o que a gente veio depois, na segunda gestão de eduardo campos, foi a questão das metas né? que a gente tinha que alcançar, cada escola tinha a sua meta, o seu idepe, e aí a gente trabalhou em cima disso, não é? era... era... as provas externas, que a gente tinha o saepe, que é a nível nacional, e aí foi instuído o saepe não é? anualmente a nível estadual. e aí todas as escolas tinha essa preocupação de atingir essa meta. e tem, até hoje tem, talvez hoje a gente esteja mais, chateado vamos dizer assim, com a situação, com as mudanças de governo e tal. mas, era..era...era... era uma...uma...um instrumento de...de...de...de gestão bem...bem doloroso, e ainda é, mas a gente vivia naquele corre, corre, vamo...vamo fazer aula de reforço de português e matemática, vamo...vamo melhorar nisso, vamo melhorar naquilo, porque agente precisa atingir a meta, precisa atingir a meta. que hoje ainda tem, mas não é mais como antes, eu tenho visto que já não é mais o... o...am...o bônus, que a gente vivia em busca do bônus, décimo quarto né? se a gente atingisse a nossa meta a gente iria ter um salário a mais no meio do ano e tal, e aí a coisa parece que, tá desacreditada, o pessoal parece tá meio desestimulado. mas isso era

um das coisas que a gente tinha. o siepe, que é o sistema de...de informatização das escolas na...na rede pública, que é...é...precisa melhorar? precisa melhorar, por que se é um...se é um sistema , a gente não precisava eh!... preencher tudo, mais de trinta planilha , se o sistema tem tudo, a gente não precisava preecher tanto. mas tem falhas, porque aí precisa preecher. a...a gre, pede uma coisa que as vezes tem no siepe, então o conhecimento ainda precisa ser ainda , ampliado pra toda rede né? eh!...vamo ver mais, controle e gestão (...) eu acho que basicamente, eu entendo que foi isso, depois do...do progepe... [certo] ...que na verdade já existia, eu acho que só foi aprimorado após o curso né? Mas gente já tinha.

Pesquisador- Foi agora mais exigido... [mais exigido eh!.. exigido] ...Ok! vamo entrar na... no quinto quesito. Evolução administrativa. Houve evolução no monitoramento da rotina de gestão após a formação do Progepe, Programa de formação continuada, programa de formação continuada dos Gestores escolares de Pernambuco?

G.3- Pois é. Essa...esse....esse...esse monitoramento não é? Da da gente eh!...nós estudamos lá, a gente fazíamos um...um diário de bordo, um caderno de ocorrência né? Que a gente trabalhava lá. Na verdade isso já sempre foi muito dito, mas a gente nunca fez. Ai quando a gente faz o curso, aí a gente diz, poxa, isso é doeu...aí..aí... Eu comecei a ter o eu caderninho de ocorrências, todo dia ,tiver alguma ocorrência aí eu registro. Porque aí a gente começa a entender que eh!... as coisas se perdem, esquece, e você registrando, você tem aí como... Tivemos agora avaliação, no final do ano passado a gente foi avaliado, os Gestores que ficaram. O que é que ... o que é que...Qual foi a avaliação? Registro. Registre as coisas. Aí a gente tem, comecei a fazer uma pastinha lá com tudo que tem de registro de ata, de tudo, de ofício, de tudo. Então a gente começa a...a... monitorar a nossa própria Gestão, não é? Porque, não, eu faço. Sim. Faz? Mas cadê a... A gente tem o monitoramento das... das unidades, da avaliação. Nós aqui no programa integral, um..um... umas fichas que são preenchidas bimestralmente, pra ver o índice de aprovação, de reprovação dos alunos, né? Projetos eh!... feitos ou não pelos professores. Primeira unidade a gente teve pouquíssima coisa por conta da greve né? Então, houve a intensificação, já existia, mas após o Progepe a gente foi mais...

Pesquisador- Hoje, você recebe visita de monitoramento da Secretaria Estado ...De Educação? Secretaria de Educação? Isso são visitas constantes?

G.3- Constantes. Tanto da.. Do pessoal da Secretaria Executiva, que faz parte da escolas integrais, como da Regional, da Gre. Tanto das técnicas de lá, como de cá. Agente recebe visita. Aí vem faz todo monitoramento, levanta todos os dados, o que é que a gente precisa tem, o que a gente não tem, qual é a problemaética, eh!...Eh!... A necessidade, esses tipos de...Coisa.

Pesquisador- Diretora, qual foi a evolução em relação ao monitoramento das esferas administrativo- financeira, pessoal e pedagógico na sua escola após a formação do Progepe, programa de formação continuada de Gestores das escolas de Pernambuco?

G.3- Evolução? Não...Não... Não vi não. Veio, veio os monitoramentos, vem tudinho, mas assim, é a título de, rotina. Monitorar as escolas no sentido de, como é que tá a escola? Tá...Mas Qual é a ajuda? Qual é a melhoria? Nenhuma. Nenhuma. Melhoria zero. A...A...assim, Externa né? Que é ajeitar...

Pesquisador- Deixa eu ver se eu consigo eh!... Interpretar, vemos o seguinte: Eu tenho... Os pontos de controle foram implantados, eu tenho minha realidade hoje A, na escola, passo a Secretaria, porém esse processo de evolução continua aqui, pois não há subsídio de evolução. É isso?

G.3- Isso. Eh!... Eh!...

Pesquisador- Não é falta de ferramenta pra identificar os problemas?... [Não] ...Não é isso?

G.3- Eu acho que é falta de ferramenta para executar, para resolver o problema... [Subsídios, insumos] ...Subsídios! Do mesmo... A gente aqui, nós estamos sentindo na pele o que tá lá, porque a ponta do... do Aicberg é lá. Então se ali tá com problema, aqui também vai tá, não é? Então a gente está passando a situação de dificuldade, né? e... e infelizes... as coisas elas giram em torno de verba, de verba. Eu não posso eh!... locar um ônibus. Por exemplo, eu vou dar um exemplo básico daqui da minha escola. Dentro da minha regional, duas escolas não receberam uma verba grande no ano passado da... do FMDE, de um projeto chamado, Proemi que é... eh!... eh!... Das escolas de ensino médio, e porque não recebeu? Porque lá no MEC disse que a minha escola está com pendências financeiras, eu estou devendo prestações de contas, onde eu não estou. Está tudo certo. Tanto é, que verba de outro projeto, eu recebo, pelo mesmo CNPJ, então, não é problema de pendência... de prestação de contas. Eu fui pra Gre, eu fui pra Secretaria de Educação, eu fui pra... eu pra Secretaria Executiva, e fui pra Secretaria de Educação. E toda minha papelada eu mostrei, e lá tá tudo ok não é?. E lá que é a ponta, não conseguiu resolver a questão, do... disso aí, disso aí com relação a isso, essa pendência. Terminou o ano de dois mil e catorze, a escola não recebeu essa verba, que é a que... (Suspiro) [Umas ajuda] ...é. Estamos no meio de dois mil e quinze, eu mandei um e-mail pro FDMDE, perguntando tal, tal, tal, a resposta foi, estamos em trans... tram... tram... tramitação, mudanças. Ou seja, né? A escola é penalizada, os alunos são penalizados. E aí, a... Qual é a evolução? Nenhuma. Nenhuma... [Por falta de subsídios] ...Então tem... tem... tem essas coisa. Existe o monitoramento, existe. Ah...! Vem aqui, faz a investigação, faz as perguntas, avalia tal. Sabe o que acontece aqui, por exemplo, eh!... Eh!... Semana retrasa... Duas semanas atrás, eu cheguei aqui, uma sala que é a sócio-educacional que ela, é um dos cargos que tem na escola integral, a sala dela a água caía de bica, pela tor... pela lâmpada, e pela parede. E aí eu... eu... quando eu olhei eu disse, meu Deus o que é que é isso? Não tava chovendo, Então não era, eu disse, será que é infiltração? Fiquei naquela agonia, tal, tal, o que é que eu faço? Água já tava no corredor. Aí eu disse, vou ligar pra... pra engenheira da regional. Aí liguei, bati foto, graças a Deus pelo Zapzap, porque eu bati as fotos, mandei pro whatsapp dela, e disse, olha pra qui como está a situação da escola? Na hora tava chegando uma pessoa da empresa de engenharia, que tinha vindo consertar um... um pipoco que tinha dado na parte elétrica do auditório. Aí ele veio buscar o material dele, aí ele disse, dona Flávia, eu vou subi pra dar uma olhadinha. Quando ele vê o cânion lá em cima que era de ferro, já estava ocorrido com a... eh!... Ferrugem! Já tinha estourado a água, a água que tava subido pra externa, pra cisterna, nem chegava na cisterna, ali mesmo na lage, aí tava descendo. Aí ele disse, a senhora vai ter que trocar esse cânion. Aí eu disse, meu Deus do céu! Aí liguei pra engenheira disse, oh! A escola não tem verba não, estou... Não Flávia, vou mandar, vou pedir, vou pedir liberação da Gre, pra Gre, mandar consertar esse serviço. Graças a Deus que esse homem tava aqui, Porque... E essas coisas assim, emergencial, emergencial. Eu comecei o ano sem portas de banheiro, aí você diz assim, mas Flávia sem porta de banheiro? As coisas se quebram, os alunos passam o dia aqui na escola, é adolescente, por

mais que você faça campnha, minha gente, tomem cuidado! Mas se quebra! Hoje em dia as coisas são quebráveis pra você botar outra no lugar... [exatamente] ...Antigamente a gente comprava uma geladeira, durava anos, hoje a gela...geladeira dura... alguns... pra você comprar outra.

Pesquisador- A minha vó dizia, você envelhecia com a geladeira.

G.3- Era, justamente. Não é verdade?... [Era] ...você agora...Você...Eu vou trocar porque eu não tô aguentando mais essa geladeira. Mas não, você vai trocar porque ela quebrou. Não é verdade? Aí, eu comecei o ano sem porta de banheiro, sem porta. Ganhei porta de banheiro, porque uma igreja usou a escla no final de semana, né? A gente não loca, a gente não pa... não cobra nada de aluguel logicamente, mas a gente faz parceira. Olha, você pode usar a igreja, pode usar a escola tem problema nao, agora os banheiros tão sem porta. Não professora, a gente vai botar. A igreja botou as portas do banheiro. Vou usar o auditório. Olha, os ar condinados do auditório tão quebrado, como é um lugar que nãao, não se usa, eu deixo quebrado, porque eu prefiro consertar os ventiladores dos meus alunos... [É] ...Né verdade? É um jogo de cintura... [É] ...Aí, a igreja consertou os ar, ar condicionado do auditório, porque era o espaço que ela ia usar no final de semana. É a minha troca, troca de serviço, não é? Você usa a minha escola, mas você vai ter que ajudar nisso aqui. Limpou a caixa de gordura da cozinha, como muitas vezes, como é terceirizada a comida, a empresa teceirizada ela faz essas... Profesora olha, A...a gente vai fazer a limpeza aqui , tal, no final de semana porque... É ela que usa a cozinha... [Pra quê?] ...Né? Aí, ótimo! Então são essas trocas que a gente tem que... [As parcerias] ...viabilizar.

Pesquisador- Diretora, vamo entrar aqui na questão seis, tomada de decisão. Qual o nível de autonomia do Gestor na sua própria escola?

G.3- Muito restrito. Muito restrito. Eu não... O nível é...é... de médio pra baixo, a gente não tem essa autonomia. É uma autonomia, entre aspas, porque tudo que se faz você tem que comunicar, pedir autorização, então você não tem essa autonomia, é uma autonomia que não existe. Pois é, hoje mesmo, tom chuva, toma chuva, então, tem algumas escolas que o Gestor liberou o aluno porque não tinha condição de ficar. É uma autonomia que vai ter que depois responder, entendeu? Você vai ter que resonder porque que você liberou os alunos. Quando tem escola que não tem condição de ficar, a água tá dando... A minha foi aqui na entrada, mas tem escola que a água tá dando nas salas de aula. Tem condição do aluno ficar na sala de aula com a água, pingando no telhado? Não tem. Mas aí você não tem...Você arrisca, você manda pra casa pela questão da segurança dos alunos, mas vai ter que responder depois. Não é? Eh!..Por exemplo, autonomia verba. A verba vemdestinada para...Você não pode comprar essa. A verba do Estado eu não posso comprar uma máquina.

Pesquisador- Se tiver uma coisa mais importante você não pode usar... [Não posso] ...é destinado pra aquilo?

G.3- Eh!...Eu posso comprar papel, eu posso comprar eh!... Material de... Lâmpada, eu posso... Mas eu preciso comprar uma máquina urgente de... De... Impressão, de impressora, um exemplo, não posso. Porque essa verba, ela não me dá autonomia pra eu comprar isso. Porque é Bem durável, e Bem durável eu só posso comprar com o dinheiro

da verba Federal. Aí essa autonomia ela é restrita, o nível dela é mediano, de médio pra baixo.

Pesquisador- Ok. Diretora, Como se dá o processo de tomada de decisão administrativo e pedagógico, dentro do âmbito escolar após o curso do Progepe, programa de formação continuada dos Gestores escolares de Pernambuco?

G.3- Eu tento na medida do possível fazer o que eu aprendi, decisões democráticas. Conversar com os professores, com a equipe, com eh!... O pessoal do funcionário, eu não tenho muita gente do administrativo não, tenho só o secretário aqui, não é? Que faz parte da minha equipe. E aí algumas coisas a gente se reúne, e resolve dessa forma, democraticamente. Mas é como eu disse, tem situações que não dá pra a gente resolver democraticamente. Então em que ser, oh!..Eu vou, eu vou decidi, porque eu...eu decidi isso, porque não dá tempo da gente tá...vamos sentar, vamos conversar, vamos vê, vamos analisar, vou ouvir um, vou ouvir outro, não dá. Então, tem situações pedagógicas, então a gente tem o conselho de classe, se reúne. Tem o plantão pedagógico, não é? Antes do plantão pedagógico, a gente reúne com os professores, vamos avaliar cada a luno, de cada sala, quem precisa ser chamado, qual a situação dele, tá dormindo, tá chegando atrasado, parara...Então, existe essa...Não é uma coisa eh!...Assim, tem um problema de um aluno de disciplina lá fora. Eu chamo a...a...família, chamo os professores, quem estiver disponível venha aqui conversar com o pai sobre esse menino. Porque comigo ele não é bem, tem o meu caderninho de ocorrência. Nós temos o nosso contrato de convivência aqui na escola então, o pai assina e o aluno assina, né? Porque é de menor. Então ele assina, o aluno e o responsável.

Pesquisador- Então, tem a participação dos pais nesse projeto?

G.3- Tem a participação também. Então quando eu chamo o pai pra resolver a questão do aluno que tá usando celular na sala de aula. Oh pai nosso contratato tá aqui, ele pode usar o celular, mas em horários de intervalos. Porque eu dizia assim, quando eu entrei aqui era proibido o celular, e aí eu dizia assim, eu disse, eu conversando com os professores na época eu disse, eu acho contraditório, como é que eu proíbo o celular e o Governo dá um tablet pro aluno de... de.. de uso pedagógico? Então a gente tá numa...numa era, que a gente precisa trazer esses... esses... essas informações pra junto da gente e não barrar. Então vamos fazer o seguinte, convo...Na época eu tinha uma...Um grupo de representação de alunos com os professores, e a gente fez, mudou o contrato botando o celular para uso em horário de intervalo, e não em horário de aula. Foi aí que surgiu até a nova Lei agora, não é? Que o uso do celular em sala de aula, em horário de aula, que não seja de punho pedagógico é proibido. Então, eu só fiz antecipar, aqui na escola só foi antecipado, agora eu digo pros meninos, agora eu já tenho o respaldo legal, aqui era só Flávia, mas agora, é Legal, não é? Existe. E aí os...Os...Eh!... As tomadas de decisão, geralmente acontece dessa forma, eu vou pra sala dos professores, eu preciso resolver uma questão de um aluno que eu sabe que tá envolvido com droga, o que é que a gente vai fazer! Como é que eu vou eh!...Comunicar aos pais, né? Porque nem todos estão preparados pra isso. Às vezes chega alunos aqui... Eh!...Esse ano eu tive uma situação de um aluno que já veio com...Com esse...Com essa situação, e aqui, eh!... aumentou mais, de forma que ele tava trazendo coisas de casa pra vender, pra comprar droga, né?. E aí eu tive que chamar o pai, aí eu disse oh pai, eh!... eu..Eu tô dizendo ao Senhor, é nece...é...é preferível que ele perca o ano, mas o senhor não perca a vida do seu filho. Porque do jeito que as coisas estão, ele tava

pulando aquele muro ali dentro da quadra, que não é um muro, é um paredão, pra ir pra ali, pra essa comunidade aqui atrás, pra fumar o baseado dele. Então, o Senhor tá no trabalho achando que ele está na escola, e ele tá lá fora. Então a minha obrigação é de lhe avisar, que ele não tá na escola, nem tá em casa, e nem tá na escola. E aí conversei com os professores, como ele era na sala de aula, a pnto de trazer o loló e ficar cheirando na sa... De cabeça baixa lá e ficar noiado não é?. E dentro da sala de aula, aí os professores, não Flávia a gente tá com você e se tiver alguma coisa a gente vai... Então essas coisa eu tento, mas tem situações que eu tenho que resolver na...Na...Autoridade mesmo e... Entendeu!É uma..Um...a Uma... realidade, como eu digo, nunca é rotina, nunca! Todo dia tem uma história aqui.

Pesquisador- Tem algo novo né?... [Tem algo novo] ...Sempre vivenciado... [Todo dia. São os desafios] ...Diretora, a gente tá entrando no último aspecto, a questão sete dessa entrevista, impactos do Progepe. Qual foi o impacto do Progpe como ferramenta e desenvolvimento dos Gestores para as escolas Estaduais do Estado de Pernambuco?

G.3- O impacto foi, a mudança nas... na seleção né? Houve essa... Essa...primeiro muitos Getores saíram, então houve uma mudança muito grande. Houve assim, situações de revolta, de espanto não é? Poxa! Fulano saiu, fulano não passou, fulano ficou e tal. Porque o Progepe não era somente o curso, ele tinha três vertentes, né? Era curso, era prova, e era seleção. Era a eleição não é? Algumas escolas não passaram pelo processo de seleção por conta da...da média que teve no Idepe.

Pesquisador- Existiu uma continua... Uma continuação nesse...nessa formação continuada por exemplo, que quem fizesse o progepe teria acesso ao Mestrado, ao Doutorado... [Ao Mestrado, ao Doutorado].

G.3- A... A Semana retrasada eu acho, foi a prova, três semanas atrás eu cho, foi... saiu o resultado do...do Mestrado não é? Eh!...Eh!...Algumas... Pessoas foram... Com...Teve a primeira turma, a segunda, nessa terceira eu estava selecionada pra fazer a prova, mas não... Não... Me escrevi né? E... Assim, Porque você faz, faria a prova par ser selecionada para fazer o Mestrado né? E aí teve essa quantidade, tanto Mestrado como Especialização pra quem não tinha, tinha essa.. Essa...Essa parte também do curso.

Pesquisador- Pra quem... Pra quem passou, pra quem... Abraçou o...o...o Progep e fez o curso vamo dizer,cem por cento, com...com...com a cabeça cem por cento de...de...de...passou...ele de um certa forma, o seu modelo mental houve uma mudança no aspecto de administrar as escolas?

G.3- É como eu disse, eu...eu...Acredito que houve sim, houve mudança, houve postura, em alguns colegas, houve eh!...eh!...o desejo de fazer diferente não é? Quando a gente olha aquilo ali, poxa! Assim a gente né? Sonha que vai ser desse jeito. Mas assim, tem alguns aspectos que a gente até consegue colocar em prática, mas têm outros que infelizmente foge, foge do... do... real, infelizmente.

Pesquisador- Eh!...Diretora, se o Estado de Pernambuco não tivesse feito o Progepe, não teriam, não teria...A gente estaria num cenário ainda assim mais, vamos dizer, mais atrasado do que estaria hoje?

G.3- Em alguns pontos né? Num... Num acredito...Como houve mudança, eu acre... A gente acha que, poucas situações não teria evoluído, né? Por exemplo, eh!... Eu não acredito que um...Um curso viabiliza uma aprovação do Gestor, dizer assim, se o gestor é bom ou não é, certo. É como eu disse a você, eu conheci gestores que não foram aprovados na certificação do Progepe, não porque não eram bons gestores, porque a visão deles ali foi uma visão de...de...do real, daquilo, da vivência dele,daquilos que, daquilo que eles eh!.. Na prática agira dessa forma, e dava certo... [Sensibilidade] ...E dava certo. Né? Então Eh!... Quando a gente soube e pegou o rsultado e tudo, foi muita chateação, muita revolta, muita gente decepcionada Eh!...Muita gen... Até a própria Secretaria mesmo, o pessoal da...da Gre e tudo, não acreditava que fulano não passou, fulano não passou poxa e tal, tal. Mas isso não avalia. Não é uma prova que avalaria, avaliaria o Gestor. O Progepe veio e deu uma outra, uma outra visão,eu acretido nisso. Mas não quis dizer que aquele Gestor, não foi, não era um bom Gestor não é? Ele poderia, ele...ele...O progepe podeira ali...Mudou alguma postura? mudou alguma situação? Mudou uma forma de pensar? Uma forma de agir com seu... sua equipe? Mudou. Mas a prova em se, não eh!...Eh!...Como é que se diz? Concretiza que você não é um bom Gestor, ou que você é um bom Gestor. Teve gente que tirou dez, que nunca foi Gestor, que nunca foi Getor. Então teoricamente estudou muito bem o curso, não é? Pegou muito bem aquilo ali, sabe ali, estuda que é uma beleza, mas na prática, quando vai pra Gestão é outra situação. Como gente que foi, foi pra gestão, depois do Progepe, fez a prova, foi aprovado, assumiu escola, porque ficou no lugar daquele que foi reprovado. E deixou, e desistiu, e entregou o cargo. Por quê? No papel é uma coisa né? Na realidade é outra.

Pesquisador- Esses... Esses diretores experientes que...que não passaram, vamo dizer assim, na...na...na não passaram na prova, eles terão uma nova oportunidade de refazer essa prova e mostrar uma nova avaliação?... [Não] ...Não abriram mais espaço, pra fazer dois, três módulos a mais pra reforçar, pra que ele tivesse a oportunidade de fazer uma nova, uma nova prova?... [Não] ...Té hoje não?... [Sairam, saíram, saíram da Gestão e pronto. Acabou] ...É como se fosse um concurso e um vestibular, um concurso e um vestibular... [Um concurso e um vestibular].

G.3- Isso que revoltou muita gente. Gente que tinha..Porque como diz você Gonzaga, a realidade é outra. Você tem um... E chega assim...Psi...Você vai resolver... [Estalar dos dedos] ...é outra, que... Então você que tem uma...Você que tem uma experiência de vinte anos de Gestão, que pegou tudo que se pudesse imaginar, e deu conta. Né vinte anos de gestão com arrumadinho não, vinte anos de Gestão e deu conta de gestão, certo. Vai pro papel, faz a prova, é reprovado, você não é um bom Gestor? Que isso!... [É] ...Aí uma pessoa que nunca foi Gestor, uma professora que quer ser gestora agora, fez prova, tirou dez. Uma Professora mesmo daqui fez prova, querias ser Gestora daqui, aí foi ser Gestora de outra escola, foi chamada pra ser gestora de outra escola, realmente ela...Ela... Tá dando certo. Mas tem Gestor, que pediu, que saiu, não aguentou. A Gestora do...Você falou de... não foi? ...do Sizenando?

Pesquisador- É. Exato. É.

G.3- Ela mesmo, tá no lugar já Da... Da. Da segunda gestão de lá do Sizenando, após o Progepe. A segunda foi convidada pra ir pra outra escola. Mas a primeira que ficou no lugar do gestor que não passou, pediu pra sair porque não aguentou, era uma Professora... (Pausa por causa de um barulho de uma furadeira) ...[Tais lembrada?] ...Tô.

Pesquisador- Diretora, podemos identificar, qualificar, ou quantificar, as melhorias ocorridas dentro do âmbito escolar, após o Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, Progepe?

G.3- Veja. Eh!.. Melhorou no sentido de que as pessoas têm outra visão, né? Tiveram outra visão. Do...Do ambiente, da Gestão, de como...De como se comportar, dos relacionamento, de...De... Do...Até as vezes mesmo do jurídico, porque a gente...Nós somos uma unidade executora. Então eu sou presidente de uma unidade executora, então eu sou presidente de uma unidade executora, isso aí eu nem eu sabia. Logicamente que a...isso aí já faz tempo, desde 2008 que... Pra receber verba do Federal a gente tem que ter uma unidade executora. Mas tem coisa que a gente vai empurrando. Aí o Progepe deu uma... Uma abrangência, uma visão parecida, o que é... O que é isso? Pra que isso, né? O que dizer da unidade executora, tem que ter a unidade executora, senão você não recebe dinheiro. Então você corre pra fazer, mas, qual é realmente a função eh!... Eh!... Outras coisas que aconteceu, teve... Tinha Gestores nas... Nas escolas que precisavam ser reciclados vamos dizer assim, precisavam melhorar. Professores, Gestores que ficam sentados porque é gestor e não fazem mais nada. Não faz um curso, não estuda não se aprimora, então, foi bom, é uma das... eu acho que foi ...É uma das melhorias. É você dar pro gestor uma condição de estudar. E nada melhor do que estudar a sua prática. Tinha questões ali que... Que... A gente dizia ah! Era tão bom que fosse assim, ah! Era tão bom que fosse assim. Ai você... Eh!... Eh!... Não, você pode fazer assim, você pode melhorar assim. Então houve situações de... De melhoria e de...De...Abrir a visão, houve melhorias com relação eh!..Eu acredito com relação a relacionamento, porque eu acho uma das coisas piores numa gestão é o relacionamento. Com professores, alunos, com família, com secretaria de educação, com comunidade. Então a gente precisa aprender a convivência da comunidade. Eh!... O curso fala muito de trazer a comunidade pra dentro da escola, a gente precisa aprender isso. Mas não é fácil, porque quando a gente leva a comunidade pra dentro da escola, a comunidade se acha dona da escola. Quer fazer como quer, e não é dessa forma, porque aqui não é minha, e não é dele, é de todo mundo, aí cada um tem que fazer sua parte. Eu me lembro uma vez lá na escola, na outra escola, que eu cedi a quadra no final de semana pro pessoal jogar bola. E eu dizia assim, a escola cede o espaço e vocês da associação, vai ter que beneficiar a escola em alguma coisa. Eh!...Eles não passavam por dentro da escola, era um oitão que tinha na lateral, pra se chegar na quadra. Vamo fazer o seguinte, vamo iluminar esse... Esse... Canteirozinho aqui, vamo botar lâmpada, vamo limpar, vamo fazer a capinação aqui, porque o mato cresce. Vocês passam por dentro do mato, tinha aquele caminhozinho das pegadas né?... [É] ...Então vamo limpar isso aqui. Porque aí vocês não tão aqui. Tinha um grupo que jogava bola no sábado a noite né? Tinha a iluminação da quadra que precisa ser consertada. E muitas vezes quando eu chegava na segunda-feira o muro do banheiro tava todo pixado. Não... mas, não fui eu, não fui eu, cada grupo que dizia que não era. Eu dizia assim, a comunidade tá dentro da escola mas tem que zelar pelo ambiente, que às vezes não acontecia. Então eh!...Eh!...A gente aprende, no meu ponto de vista, uma das coisas que mais me...me...me...me fez como...como... melhoria, foi a questão do relacionamento. Eu aprendi. Ser Gestor não é ser chefe, chefe é chefe de...de tribo.

Pesquisador- Isso fortaleceu a gestão democrática.

G.3- Isso fortaleceu. Não é? Assim, o grupo era muito bom aqui, mas era um grupo desunido. A gente precisava trazer entre eles, tanto é que existia a sala de exatas e a sala de humanas, antes de eu chegar aqui. Aí eu fiz a sala dos professores. Não. Porque às vezes a gente quer... Aí eu disse não, se exatas quer conversar, vá na... Va na biblioteca, vá no laboratório de informática, a gente faz um grupinho e vai conversar sobre exatas. Mas aqui é o momento da gente tá junto. Um discutia, até conversar coisas que não tinha nada a ver com a escola. Que é isso que faz o relacionamento cresce... [(Sei) ...Não é? Eu sempre fiz eh!.. Comemorações de aniversário, sempre fiz, festinha de... Sexta-feira a gente fez a... O nosso São João, não é? Eu e os Professores, eh!...Com a equipe. A gente sempre fez assim, pra criar essa... E eu acho assim, a gente trabalha com...Com a visão de consideração e parte essa coisa dos... Do Diretor, Professor, secretárias.Apesar de ainda existir, porque hierarquicamente a gente tem que...

Pesquisador- Mas, ameniza mais?

G.3- É. Ameniza, com certeza.

Pesquisador- Diretora, chegamos aqui na... Na última pergunta sobre o impacto do progepe. Existe constatação de melhoria do desempenho do corpo docente e discente na sua escola, após o programa de formação continuada de gestores escolares de Pernambuco, Progepe?

G.3- Existe. Foi como eu tava falando agora a pouco. É a questão do relacionamento com os Professores, com o aluno, por que a gente, nossos, nossa escola é... eh!... Inteiramente de adolescente, eu só tenho ensino médio aqui. Então é uma fase de transformação, transição, mudança, de tudo que você puder imaginar. Do todo, é da fase da infância pra adulto, então a gente fica nesse meio termo aí. Então as mudanças são muitas, uma vez eu sou bruxa pra eles, outra vez eu sou fada, não é? Por que alguém tem que dizer o não. Então se você fazer, for fazer aí a pesquisa, tia Flávia é... às vezes é boazinha, as vezes é chata. A gente fez aqui o correio do amor no... No... na... Na período do dia dos namorados, e eu recebi duas cartinhas: uma dizia assim, se você não fosse tão braba, eu lhe convidava pra sair... (Risadas) ...E a outra dizia assim, as vezes você é mal, outras vezes você é boa. Então, eh!... Logicamente anônimo né?... [É] ...Que eles não se... Logicamente que eles não vão se identificar. (Se identificar) e Sorrisos. E aí... e... O progepe ele, além de tudo da gente... principalmente mulher que é mãe, né? Que passa pela fase né? Eu tenho três filhos, passei pela fase de adolescência e sei como... Como é assim, oscilante pra eles. Então a relação da... Do... Do do pessoal com os professores, eu acho que juntou mais o grupo sabe, a gente ouve, eu comecei à, eu já ouvia, por que como eu disse, eu ouv... Aprendi com o outro gestor as coisas boas e... e as coisas ruins, dizendo eu não vou fazer isso, eu vou deixar de fazer aquilo. Tenho a minha parte ruim também lógico que eu não sou perfeita né? Sou muito braba também, mas eu acho que ampliou mais a questão do ouvir, sabe de tá lá, no intervalo mesmo na hora do recreio eu vou pra lá, vou tomar cafezinho lá, vou comer bolo, cada um as vezes tras um biscoitinho, a gente... [termos não compreendidos] ...e a gente escuta mais as coisas né?. E não ficar só indo lá pra dar aviso, pra dar cobrança, pra dizer isso, pra dizer aquilo né? Eu formei um grupo, no whatsapp pra gente...Tá discutindo as coisas, inclusive não somente as coisas da escola, também coisas pessoais, minha gente vamo...vamo pedir oração por fulano, vamo fazer assim fulano, desse tipo, né? Lógico que tem alguns que não se envolvem, por que todo grupo tem aqueles que se excluem, né, a gente... Eu não vou obrigar, mas eu acho que, a...O

relacionamento melhorou, melhorou. Tanto é que melhorou que, foi um xoro-xó quando eu avisei que ia saí daqui né? Então, eu não sou tão ruim assim né?... (Sorriso) [Com certeza. Com certeza.Com certeza] ...Mas eu acho que deu uma...Melhorou,a gente tem outra visão das coisas tem... Quando a gente estuda né? Quando a gente lê, a gente se analisa, se avalia, e aí vai vendo que, poxa, não quero ser assim, não sou assim. Eh!...Me per...me desculpem quando eu sou assim desse jeito, e eu acho que eu sou muito benevolente, tanto com os professores, como com os alunos. Agora, como eu digo muito pros meninos, alguém tem que dizer não nessa escola, quem diz não é a Prof... É Diretora... [É] ...Eh!...A gente tem um contrato com eles aqui, que na hora do almoço eu libero a quadra pra eles jogarem bola. Segunda, quarta e sexta, vôlei. Terça e quinta, futebol. Mas dez pra uma, que eles pegam de uma e vinte, mas dez pra uma a quadra tem que tá livre. Então, de meio dia até doze e cinquenta eles podem usar a quadra pra jogar, mas dez pra uma, tem que acabar. E eu chego aqui às vezes, logicamente como é adolescente né? Se... [Deixa passar] ...deixa passr, Se colar colou, né? Aí eu olho, quando eu passo assim, vou alí naquele... Naquele portão, eu faço assim... [Apontando para o relógio] ...Aí eles, vupt, pega a bola, parô, parô, parô, parô, e temina. Então aí, são conquistas que a gente faz, sem imposição, sabe, com acordos, tudo bem vocês vão fazer. Flávia por que tu num...Por que que a gente não joga, Segunda, Quarta e Sexta, futebol? E terçae quinta, vôlei? Aí eu vou explicar: porquê Futebol é corpo a corpo, o sangue esquenta né? E eu não quero briga. Então, terça e quinta, vocês não vão ficar tudo a... exagerado e, segunda, quarta e sexta, tem a rede de vôlei que da pra separar vocês, e vocês não tão no corpo a corpo. Então, aí eles entendem, ah!... não beleza e tal. Que sabem que realmente futebol, a cabeça es quente, né aí, entendem, vão e tal, não tem problema. As vezes eu tô aqui conversando, almoçando e esqueço, quando eu vejo, uma hora da tarde, aí eles chegam, ê....Eita, a gente tava sem relógio, fica tirando onda né?ê...ê... Eu digo oh! Acabou, acabou. Também param, sem briga, sem discursão. Isso foi conquista que a gente foi tendo, no...No decorrer das coisas com os alunos, com os professores. A gente aqui trabalha com as...As...As...As salas são temáticas, são salas ambientes, não é, não é primeiro a, primeiro b, primeiro c, é sala de português, sala de matemática, sala de...Os alunos é que saem no horário que toca, no horário pra ir pra salas. E cada professor é responsável pela sua sala, e pela sua chave. Aí eu digo, perdeu a chave professor, eu tenho acópia, eu lhe dei a cópia, você perdeu, você vai, fazer a sua cópia... [Vai fazer] ...a escola não vai fazeroutra. Porquê, eu não dei a chave a você, então, tome conta da sua sala, tome conta da...Tem professor que é bem organizadinho, as bancas tudo limpa, tem até vassoura nas sala. Tem professor, tá nem aí... Tem profssor que, que coloca seus tem..., seus temas, geografia tem um globo lá, tem um mapa, tem tudo. Então, a gente vai... E eu acho que isso aí foi, foi salutar, foi uma das conquistas que a gente teve, depois, melhorando né? Assim, como eu disse eh!...eh!...Solidificando, não é que não existia, mas aí a gente vai, aprimorando mais... [Aprimorando mais] ...algumas coisas. Ok.

Pesquisador- Ok. Diretora, eu queria agradecer mais uma vez a oportunidade de estar aqui.

G.3- Espero que eu não tenha falado muito aí, pra não ter que apagar muita coisa. (Sorriso)

Pesquisador- Não. Tranquilo. Agradeço e vai ser, com certeza, vai ser, ter dado aí suficiente pra mim ter chegado à uma conclusão desse programa de formação continuada, Progepe, cidade do estado de Pernmbuco.

G.3- Eu acho bom, eu acho... Eu acho... Eu gostei, não vou dizer que eu não gostei. Eu só não gostei porque era no sábado, porque é o único dia que eu tinha pra minha família não é? (É) Porque a gente frequenta igreja, então o domingo é... o dia de eu ir pra igreja e o sábado era o único dia que eu tinha pra, curtí uma praia, fazer alguma coisa diferente e tal. Aí eu ficava presa lá no sábado o dia todo. Mas, passou, sobrevivi. [Sorriso]

Pesquisador- Sobreviveu. E valeu a pena!

G.3- E valeu a pena! Valeu! Valeu mesmo!

Pesquisador- Mais uma vez, obrigado.

Apêndice IV - Respostas das entrevistas



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestrando: Luiz Gonzaga Silva Neto

E-mail: luizgsilva@hotmail.com

ENTREVISTA Nº 04

ENTREVISTA CONCEDIDA EM: 26-06-15

GESTOR: G4

IDADE: 49 anos

TEMPO DE FORMAÇÃO: 25 anos

TEMPO DE FUNÇÃO: 5 anos de Gestora

Pesquisador – Estamos, estamos em Recife. Dia vinte e... [vinte e seis] ...vinte e seis do seis de dois mil e quinze. Estamos na Escola Governador Carlos Cavalcante, entrevistando, a, a diretora desta escola. Diretora, muito obrigado pela oportunidade de tá aqui entrevistando, agradeço... [certo!] ...Vamos conversar, essa nossa conversa, pela [*suspiro*] pela identificação do entrevistado. Gostaria que a senhora falasse sua idade; gênero; tempo de formação e tempo de função.

G4 – Eu tenho atualmente quarenta e nove anos, feito agora um pouquinho, sou [sorissos] ...feminino não mudei de opção. O meu tempo de formação, eu tô com quase vinte e cinco anos, né! na verdade são trinta anos que tem escola particular, também no meio, mas de Estado eu vou fazer vinte e cinco anos agora em fevereiro, em nome de Jesus; e o tempo de função... de Gestão quatro anos, cinco anos, vai fazer cinco anos agora em outubro.

Pesquisador – Vamos entrar no aspecto de conhecimento a cerca de gestão. O que você entende por gestão?

G4 – Gestão é gerenciar, né! Gestão, ela dentro do tema de, de gerência mesmo, é, é antigamente se tinha o nome Diretor, era menos abrangente, hoje é Gestor. O Gestor ele tem a gestão de pessoas; a gestão financeira; né! A gestão de, de, de alimentos; então o termo ficou muito amplo e a responsabilidade em cima da pessoa ficou maior ainda, porque é muito amplo esse termo de, de gerente. Ele gerencia a escola, só que a escola não é produto, o produto final da escola, ele tem muitas variáveis com o ser humano. É, é formação, o aluno e o profissional. Então, o que eu entendo por gestor é gerenciar; é, é gerenciar diversos setores.

Pesquisador – Qual é o papel do líder?

G4 – O papel do líder? O líder, ele é alguém que chega junto para liderar, mas liderar, eh! Como eu posso dizer... participando da atividade. Você não pode um líder apenas que você dê as notas. Você para ser líder, você tem que se envolver no trabalho e estimular; ele é um estimulador... da ação; do trabalho, ele tá junto, por isso que muitas vezes ele fica

envolvido em tudo, porque ao, por participar de tudo, ele tem que estimular todo mundo a seguir em frente, senão as pessoas não vão. Entendeu? Ele é um estimulador, eu vejo um líder como uma pessoa que estimula as ações... [que motiva as pessoas a virem] que motiva, que, que dá o estímulo necessário, olha! Eu tô fazendo, vamos fazer comigo, então ali todo mundo vai junto, senão num vão não.

Pesquisador – O que é ser líder democrático?

G4 – É fazer um trabalho junto com o outro. É apresentar o outro, eh... o que se tem pra fazer. O recurso que tem pra fazer aquele trabalho, dali buscar ações; metas; tentar envolver todas as pessoas eh! eh! naquele trabalho. Se ele não buscar parceria não há democracia. A democracia só acontece quando você escuta o outro, que você expõe ao outro todas as suas situações. Se você é centralizador; se você não consegue chamar o outro pra uma conversa... a sua comunidade; os seus professores. Se você não senta pra dizer a situação como está, dali bucar mecanismos todos juntos, não tem democracia. Porque a democracia, ela é a imposição da maioria sobre a minoria, entendeu? Eh! Eh! Você precisa que todos comungue uma mesma situação, todos queiram melhorar aquela situação. Como você viu aqui. Eu vou ter que reunir depois da greve, eu vou ter que me reunir novamente, tudo estava amarrado; organizado disandou, feito um, uma comida que tava se mexendo disandou, então eu vou ter que reunir todas as pessoas e novamente começar o trabalho de dizer, gente estamos nessa situação, está dessa forma, o que nós vamos fazer? Eu tenho isso, eu não tenho isso. Esse é o trabalho democrático. O líder democrático, ele chama o outro a participar. É a minha concepção. Não sei se está certa ou se está errada, é o que eu entendo.

Pesquisador – Pegando um pouco da sua experiência, quando a gente trabalha na gestão democrática, a gente ouve as pessoas, [é] a gente tenta chegar a um denominador comum, mas como denominador comum não é o caminho?

G4 – Aí você precisa mostrar a pessoa, que a pessoa está errada. Que aquele denominador comum não vai levar a canto nenhum, certo! Que nós precisamos reinventar uma maneira de fazer o “ganha pão” ficar menos pesado. Poque noventa por cento das pessoas que trabalham aqui têm dois, três empregos, e elas assim.. sofreram muito com essa greve, foi uma coisa que ficou muito difícil... elas... lutaram... foram relamente à guerra como diz a história, e voltaram com o sentido de derrota. Entãooo líder, ele tem que chamar todo mundo, esti... como eu disse a você, existe uma raiva da situação, mas essa raiva não vai levar a gente a conto nenhum. Então a gente precisa dizer, olha gente! É um desejo de todos que sejam assim, mas aqui a gente tira o pão da gente, então não vai poder ser assim... a gente vai ter que arrumar um outro mecanismo de luta e voltar a fazer o trabalho.

Pesquisador – Diretora, quais as dificuldades encontradas, encontradas no exercício de sua função, da sua gestão?

G4 – Olha, vê só, é a falta de material humano e a falta de compromisso de algumas pessoas. A falta de material humano porque eu só tenho uma pessoa na secretaria, fica difícil. A outra tá tomando remédio, tá em regime de aposentadoria, então, assim a falta de pessoal pra trabalhar, e a falta de compromisso, como eu tava falando, uma pessoa desestimulada ela não quer aquele compromisso de fazer o seu trabalho. Então, você precisa passar pra ela, que ela precisa ter compromisso, e a pra isso às vezes a democracia

ela fica um pouco entre aspas, entendesse? Então eu, eu classifico como falta de pessoas. Por exemplo, um professor que quer tirar licença prêmio, ele não consegue porque não tem substituto, então ele fica doente por causa disso. Ai ele, o professor se aposenta, não tem quem venha pra o lugar dele, sobrecarrega o colega. Então começa a ter uma insatisfação que não é culpa minha, que não é culpa sua, que não é culpa do professor, mas é culpa de todo um, um sistema, de toda uma, uma situação do país, entendeu. Então você... organizar isso dá muito trabalho. Então essa falta de pessoal humano, de pessoas, de um porteiro que tome conta da portaria, de que não precise deixar um professor... Hoje tem pouco aluno, a menina que ele acompanha, ela não veio, ele tá ali sentado que é o professor de Educação Especial, não é função dele tá no portão, mas eu não tenho porteiro, eu não deveria ter porteiro? Eu não deveria ter pessoas na secretaria? eu deveria ter um coordenador de disciplina, eu deveria ter uma pessoa que cuidasse do mais educação, não existe isso, então você é tudo, por isso que é o gestor toma conta de tudo. Você não pode tomar conta de tudo. Você precisa de pessoas que lhe ajudem. Você não é Deus Onisciente, Onipresente entendeu? Mais ou menos por aí... [diz] ...a falta de pessoal... [diretora, a gente vai entrar] ...e agora a falta de recursos né! E a falta de recursos agora meu filho... agora que o negócio vai ficar bom visse..., diminuíram todas as verbas, diminuíram os empenhos da escola desse tamanho e aí você tem que campinar, cuidar, quebra, tem que consertar, como você vai fazer desse jeito?

Pesquisador – é... vai ter que ter um grande, um grande jogo de cintura né! Diretora, a gente vai entrar... [certo] ...na terceira questão da entrevista que é o Projeto e a Concepção dos Gestores. Qual a importância do Curso do Progepe – Programa de Formação Continuada dos Gestores Escolares de Pernambuco, Para a Formação dos Diretores Gestores das Escolas Públicas de Pernambuco?

G4 – Rapaz, foi bom. Ampliou horizontes, trocamos experiências. Tinha muito pessoal, tinha muito diretores experiente e houve uma, uma troca de experiências, entendeu? Foi muito bom por isso, essa troca de experiência entre os gestores. Você descobriu que... não estava sozinho, que todo mundo só muda de endereço, às vezes... [sorrisos] ...com algumas situações, mas não, é tudo igual, feito a moça ontem da Secretária da Educação disse meu Deus! É tudo igual. Ela está escutando a escolas todas. E tudo igual, não muda, é tudo igual, é a falta de pessoal, falta de compromisso, falta de verba, e você procurando gerenciar todas essas mágoas, todas essas situações, mas o curso foi rico nesse sentido. Poderia ter explorado mais, entendeu? Poderia ter explorado mais, mas a troca de experiência foi muito rica, foi muito rica. A gente trabalhou com gestores que tinham mais de vinte anos. Muitos alunos nem passaram na avaliação, infelizmente, mas eles tinham coisas a passar. Muitas Vezes as aulas se tornavam muito ricas por causa da, daquela socialização de conteúdo. Material muito bom também, as apostilas, muito bom o material. Até pro futuro... [sorriso] Mestrado, muito bom o material, muito bom. Uma concepção de mundo, você compreender o porquê de tal cobraça, muito bom, muito bom.

Pesquisador – Diretora, Houve mudança na concepção de gerir uma Escola Pública de Pernambuco após a Conclusão do Curso do Projeto – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G4 – Eu acredito que todo mundo tomou consciência da responsabilidade. Não é que não se tinha consciência da responsabilidade, mas eu acho que a partir eh! deu um enfoque que você precisava estar, vamos dizer assim, atento, entendeu? Tinha, pessoas que tinham

muito tempo de cargo, e talvez elas... a prática só precisava de, de... a formação também, porque a prática, ela é dinâmica, na prática você aprende muita coisa. Você faz coisas que você nunca imaginou fazer na sua vida. Você é nutricionista, você entende de, de serviços gerais; de limpeza; de alimentos; de conservação; de livro didático e ninguém é assim, né? No que se refere às competências, você não é competente em tudo. Se cobra muito que um aluno seja excelente em tudo, mas tem pessoas que são bons em exatas, outros são bons em humanas, né!. Mas como gestor, você tem que ser bom em tudo. Você tem que saber gerenciar a parte financeira, a parte pedagógica. Porque você dar a uma pessoa e a pessoa se perder, perdeu todo o processo, você sempre tem que estar junto. Então acho que disse direitinho, p que todo mundo, o que é que um Adjunto, a função de um Adjunto; a função de Secretário, a função de Gestor; o quadradinho de cada um. E acho que abriu nesse sentido, todo mundo entendeu, porque todos fizeram, não é! Os Adjuntos; Os Secretários; os Técnicos, eh! Eh! que são nosso apoio. Eles, eles, todo mundo teve aquela visão do era ser um Gestor, e ficou todo mundo de boca aberta, e muita gente correu e não quis mais assumir depois que teve a concepção do que era aquilo ali, você sabia disso? Muita gente não foi, quando viu tanta coisa tinha pra fazer, disse tá doido e não foi. Foi chamado pra ser Adjunto, e disse vou não, oxe! É muita coisa quero não, o dinheiro não compensa, como diz uma professora daqui o crime não compensa [sorriso] o dinheiro não compensa para o trabalho...muita gente não, não quis ficar, e houve mudança sim, houve um esclarecimento da função pra muita gente, tanto pra os novatos que assumiram e que já foram embora, que não ficaram mais na função, que entraram passaram dois meses, três meses e fugiram. Quanto dos antigos que já estavam, foi eles que não conseguiram, que se achavam o supra sumo da, da questão, e não chegaram lá... e os humildes que descobriram que realmente era o serviço.

Pesquisador – Podemos dizer-se que o Cenário das Escolas do Estado de Pernambuco antes do Projeto era de um Nível... [era] ..fizemos o Projeto entrando em um novo... [um novo cenário] ...cenário [cenário era] ...esse cenário [com maior esclarecimento] ...cimento, esse cenário você consegue identificar uma clareza que houve uma evolução? [houve uma evolução]

G4 – Houve uma evolução, houve um entendimento do que era a função, e a partir de aí houve um direcionamento de ações, de, de ordenamento mesmo do serviço

Pesquisador – A escola teve um ganho real com isso...

G4 – teve um ganho real... [um ganho real] ...teve um ganho

Pesquisador – Diretora como você Avalia A Metodologia e o Conteúdo do Curso do Projeto - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G4 – Rapaz assim, a gente teve pessoas que era muito capacitadas lá no Projeto, muito. Mas a gente teve capacitador que, que quem tava sentado sabia mais do que ele... isso aconteceu, ao ponto de mudar, da pessoa não entender o que tava falando... e a gente entendia, porque é o que eu tô dizendo a você... a prática, ela leva você a fazer coisas que, né é a prática do dia-a-dia, você vai descobrindo alguém ensina, você vai se reciclando, e quando aquela pessoa chegou, que você, ah! Ah! e pensava que a pessoa ia acrescentar, a pessoa tava puxando de você. Não mais como é? Perai, e sou eu que vou dar a capacitação ou é você que está rebendo bastante dinheiro pra isso? Não é? Então, aconteceu. Não

todos, gente muito boa, muita gente competente, com capacidade, mas aconteceu... de ter pessoas de nem entender, de ficar e é? é é? E foi, poxa... aí você... a gente ali era aluno, né? você imagine a sala cheia, o cara é, foi, então o, a turma pintava, rolava, desenhava o oito e fazia o nove, entendesse? Na expressão dos meus alunos, a gente comia de côco. Ficava uma aula com bastante barulho, por que? porque as pessoas ficavam indignadas. Como é que as pessoas estão recebendo ali, e ela não entendia... ah! porque eu recebi ontem como IS, não eu não quero saber que você recebeu ontem, o que você ia fazer hoje, mas que hoje você fosse preparada para fazer. Você não tava lhe dando com criancinhas, eu trabalho com crianças e não chego com ela com aula feita na, na de última hora... quanto mais com pessoas pensantes, que já estavam na função a vinte anos, que tinha aquela bagagem! que o novo estava ali, mas não se pode jogar fora a bagagem do outro. Porque aquela bagagem ajudou muito aquela pessoa que não sabia o que tava falando, entendesse?... [entender do processo] ...entendesse? É isso. E qual a relevância dessa valorização que o gestor dá ao processo

G4 – Qual a relevância que o gestor dá ao Processo? Da, de, Assim, foi importante, repito, todo o aprendizado é importante. O saber não ocupa espaço, tudo que você sabe, sabe alguma coisa, você tem o pulo do gato, você sabe melhor do que o outro. Pra mim foi como saber mesmo, entender me deu meu mecanismos melhores para a ação, como outros cursos que eu já fiz. Foi uma ferramenta que senti que foi muito bom. Como Valorização..., valorização, num.. houve valorização, não valorização financeira nenhuma, ficou tudo do jeito que estava, só houve uma compreensão do processo.

Pesquisador – Nesse caso de valoração, vou entrar no seguinte aspecto. A equipe, hoje, quando recebe, a equipe é a escola, quando recebe um diretor que passou pelo Projeto, ela chega assim, poxa! Esse aí vem preparado, esse aí sabe botar o pingão no i, isso, isso ficou claro pra equipe, com esse, com esse Projeto?

G4 – Eh Ficou! Houve um esclarecimento de que quem passou, quem foi aprovado, porque foram várias etapas, né? Realmente tinha a capacidade pra estar no cargo. Ele sente a capacidade, só que... a Escola é uma panela de pressão, tem muitos fatores externos que interferem no fator interno, mas ela sente, ela tem a confiança, tanto que no caso aqui, a quantidade de votos positivo para a quantidade votantes foi quase unânime. Trezentas pessoas vieram votar numa véspera de feriado do Morro da Conceição, e só teve quatro votos nulo, os resto foi todo sim, então dentro dos votantes que compareceram pais, os trezentos pais e a comunidade em si, eles apostaram, eles confiaram que a equipe estava preparada. A Vice Diretora, também participou do, do Projeto, ela, também, passou na avaliação.

Pesquisador – Diretora, vamos entrar agora no, no quarto aspecto, eh! Projeto e Aplicabilidade dos Conceitos de Gestão [ok!]. Quais os valores agregados ao Gestor Escolar como facilitador de Processo a partir da formação do Projeto - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G4 – Rapaz! Ele tem que ser, ele tem que ser uma pessoa, ele tem que ter, perai... deixa eu me lembra...um minutinho... porque tinha os valores específicos que estavam na apostila, certo! Mas, eu digo que a primeira coisa que tem ser é uma pessoa transparente no sentido da transparência... da coerência, Ele tem que ser uma pessoa que motive. Quando eu digo transparente, é que ele tem que ser uma pessoa que ele esteja aberta ao ouvir, mas também

a dizer, ele tem que ter lisura na, nas conta, nas coisas dele, é porque tinha as palavras específicas, eu não tô me lembrando não. Mas eu estou lhe dizendo assim, quando ler as das outras, você lembra e vai colocando, mas basicamente é isso, ele tem que ser uma pessoa coerente, ele tem que ser lisura, ele não pode ser uma pessoa que faça... que seja incoerente na sua prática, que não seja... a palavra não tá vindo esse minino me ajuda. É quando eu digo assim, quando ele recebe um, um dinheiro e passa um, ele reúne o seu Conselho, diz o que chegou, ele reúne a comunidade, enten ele tem transparência, ele também tem que ser uma pessoa que sabe escutar, escutar os seus alunos, conversar com esses alunos, descobrir o que tá ruim na, na, na ponta do, da situação que são alunos, que são os pais que vivem o dia a dia, pra depois chegar os professores, olha não tá legal por causa disso... ele tem que ser uma pessoa que faça a interação do grupo como um todo, aluno, os professores, a comunidade; isso não é fácil, até porque você trabalha com pessoas... [e construir todo um caminho] ...todo um caminho... [com todos os atores] ...com todos os atores para que o processo siga. Ele não pode perder o aluno, que é a mão-de-obra, eu sempre digo assim, que estamos, gente aqui é uma padaria, a gente não pode esquecer o trigo pra fazer o pão, porque senão, não vai ter pão. O padeiro, ele pode o melhor cara do mundo, mas se não tem o trigo ele não faz o pão... [O planejamento estratégico da escola, ela, ela é bastante divulgado, ele é bastante] ...ele é bastante divulgado, a gente faz uma revisão no início do ano, eh! deveria ter outra revisão agora no meio do ano, mas aí ficou pra pagamento de greve, eu não qual vai ser o outro espaço, aonde a gente ver as ações que foram feitas, o que, que alcançou; se os índices melhoraram, se não melhoram, mas eu vou te dizer visse, esse ano tá aqui... esse ano... tá difícil. A greve, ela quebrou, vinha num ritmo muito bom, quebrou mesmo! Os professores sumiram, só ficaram somente os de mini contrato. Os alunos apoiaram a greve e foram com eles... então tudo o que você tinha planejado, os projetos que estavam encaminhados, tava tudo dando certo que ia acontecer, aí não houve culminância, pra você resgatar, você vai ter voltar lá tras! Porque foram vinte e cinco dias sem aula, é muito tempo de aula é uma perda imensa de tudo. Disandou, disandou, vai se voltar ao trigo, vai, mas talvez não, não seja ainda esse ano, você entendeu. Isso não quer dizer. Tem escola que não houve greve por enes fatores. Tem comunidades que o diretores se dizem democráticos, mas não é, mas não é por aí. A melhor forma de você construir uma escola pensante, é que todas as pessoas possam realmente refletir sobre sua prática. Um ditador, um ditador ele é apenas um ditador, ele, ele esquece que é professor, ele está gestor, ele não é, ele é, ele é professor. Aí quando ele volta pra sala de aula, com aconteceu com alguns colegas nosso, reclama porque as pessoas não aceitam, não aceitam poquê você tinha, uma, uma, uma vida de, de perseguição mesmo... entendesse?

Pesquisador – Diretora, quais as competências adquiridas pelos Gestores Escolares que influenciaram, ah! E modificaram as suas rotinas após a conclusão do Projeto - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G4 – Eu acho que a principal competência que infriou e modificou foi a apropriação do saber, de um saber que ele era informação e ele passou a ser formal. Você sabia fazer uma determinada coisa, mas muitas vezes você não tinha o conhecimento daquilo que você fazia, o conhecimento formal! Porque você fazia aquilo. Eu acho que esse esclarecimento, você se apropriar desse conhecimento, e você poder repassar ao outro, eu estou fazendo assim, não porque a Secretaria está mandando, mas porque a conjuntura, porque entendeu? Ampriou isso, inclusive quando nós fazíamos trabalho em grupo, eu senti, pessoas que... tinham práticas em escola, e que quando estavam no curso faziam assim, eita! eu não sabia

que eu fazia isso por causa disso, então acho que... o conhecimento foi poder, o que fez os índices melhorarem, o que fez as escolas tornarem até um aspecto melhor na questão de relação foi a apropriação do saber do Gestor. Ele não era só um indicado, ele não era só uma pessoa que a comunidade colocou. Ele foi uma pessoa que estudou, que foi testado naquele conhecimento e que foi aprovado. Que fez um projeto, que mostrou à comunidade o Projeto que tinha, a comunidade vestiu a camisa daquele Projeto, e disse a ele, tome a avali...queremos o senhor, depois quando a comunidade disse a gente quer, você fez um projeto foi pro clivo de Eduardo Campos, e ali ele foi analisar a sua vida todinha pra saber se você ficava. Então, o cara não é qualquer um, o cara, a gente passou por ene coisas, você tá entendendo o que tô dizendo? Foram muitas situações.

Pesquisador – Você pode, eh! explicar o caminho, ah! o caminho que você percorreu até chegar... ao, à gestão da escola?

G4 – Bom, eu cheguei aqui na escola, menina de trança, com vinte e un aninhos, não é? Eh! cheguei... nova, trabalhei com as Turmas de Alfabetização. Ai, fui fazer faculdade na Federal, fiz Pedagogia. Depois passei, fechou-se né!, houve aquele Porjeto que Municipalizou o Ensino Fundamental. Eu já tinha terminado o Curso de Pedagogia, e eu fui dá aula no Ensino Médio de Filosofia, Sociologia, Arte, Religião e o que apareceu na época... Passei esse tempo. Depois fui convidada a ser Adjunta do outro Gestor. Houve uma situação com o outro Gestor, e eu fui convidada pela greve, a assumir pela GRE a assumir, a assumir a gestão da Escola. Ai, veio o Projeto. Fiz, o curso, certo! Do Projeto, e fui avaliada, e fiquei como Gestora da Unidade de Ensino. Nesse meio tempo, fiz Especialização de Psicopedagoga, também fiz o curso pra Educador de Apoio e passei, guardei...

Pesquisador – puquê se, se ficou bem claro pra mim, eh! cada Gestor, hoje, ele tinha por obrigação, obrigatoriedade de fazer o Projeto... né? [é] ...fazer todos os Módulos... [todos os Módulos] ...fazer todos os Módulos, são doze Módulos... [fazer a avaliação] ... eh! que teria no mínimo sete..., set...

G4 – passar na avaliação, fazer um Projeto, apresentar à comunidade. Ser validado por essa comunidade por uma eleição, e passar pelo clivo do Governador. Poquê cada escola teria no mínimo três candidatos que... [três candi] ...não precisariam ser obrigatoriamente da escola. Só que tinham uma vida na escola. E eu acredito que ele também levou em conta essa, essa questão da pessoa, eu acredito, porque eh! se você passou esse tempo todinho no Estado, você conseguiu ter uma vida limpa né? com o trabalho... mostrando lisura no seu trabalho, eu, eu acredito que ele levou isso em conta.

Pesquisador – Diretora, O Projeto, ele abr, ampliou a visão do Gestor em termos dos aspectos jurídicos?

G4 – Ampliou também. É como eu disse a você... deu o conhecimento, o que era permitido fazer, o que era não era permitido, as leis, deu essa, e a troca de experiências com outros colega também. Eu acho o que foi, repito! O que foi muito importante foi a troca de experiências, não só do que tinha nas Apostilas, mas com o outro... [cert] entendeu? [Entendi]

Pesquisador – Diretora, quais as ferramentas de controle de Gestão a serem implantadas nas Escolas Públicas, após a conclusão do Curso do Projeto?

G4 – A gente é monitorado, até o pensamento... {sorrisos estendidos}[– Até o pensamento?] {sorrisos} Ele ficou olhando assim com um olho fechado outro aberto pens... [pensou errado!] ...é pensou errado. É!! Tem tudo, tem todo, tem o CIEP que monitora as frequências os conteúdos. Eh! a, a... {sem sorrisos} tudo o que o professor tá fazendo em sala de aula, tem as reuniões com o SEPLAGE, que um... que eu não sei bem a sigla, não tô lembrando agora, mas eu sei que uma Secretaria que monitora os índices do Estado, e a gente apresenta esses índices. Tem as capacitações, tem as visitas as escolas pra observar como está o prédio, como está as contas, se você está dando conta. Tem a prestação de conta que a gente envia pra ser avaliado e ela manda com bilhetezinho dizendo que você tem que consertar, você é monitorada de todo jeito. A hora que você entra, a hora que você sai, tudo! tudo você é monitorada, em todos os aspectos. Se der certo... êêê, se der errado, você é culpado de tudo

Pesquisador – Esse é o, há o bônus e ônus de uma Gestão né? Diretora, Vamos entrar no, no quinto aspecto né! dessa entrevistas, eh! A Evolução Administrativa. Houve Evolução no Monitoramento da Rotina da Gestão após a formação do Projeto - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco? Principalmente levando em conta do Cenário o antes e o depois do Projeto

G4 – Antes não tinha o monitoramento. Ele iniciou com o CIASE, mas era ainda o simples, após o Projeto, houve uma concepção né? De Rede, de monitoramento. As redes sociais também, que, que essa questão da, da informatização. De ser, você ter o controle através de número, isso está sendo no Estado todo. Só que, como a gente falou ontem na reunião, os números eles às vezes, ele pode até demonstrar uma situação... que tá acontecendo, por que baixou? Né? O número baixou, a gente tá vendo, mas você tem que ver as variantes, porque daquele momento. E a Escola Pública, ela tem muitas variantes. As variáveis no caso, são muitas variáveis!.. externas!... internas!...

Pesquisador – E essas variáveis são respeitadas e trabalhadas pelo, pelos Orgãos?

G4 – A gente, a escola. A escola! ela procura entender, agora, não prejudicar o aluno. A gente pode entender a variável, de um professor que tá doente, que não é uma doença física, mas é psíquico, que a aula não rende, e que você chega junto e tenta descobrir o que é que tá acontecendo. Quando você entende às vezes o mecanismo é pouco entendeu? Mas, é, é aquela situação, eh! eh! existe uma junta lá fora, mas ainda é pouca. Às vezes, você consegue resolver uma situação tendo uma conversa que resolve-se muito mais. Existe o apoio, mas a cobrança é maior do que o apoio. Hoje, eu tô conversando contigo, tô olhando pra isso daqui. Eu converso contigo e olho, poquê isso é uma coisa que tenho que terminar hoje! Mas quando eu terminar isso daqui, aí eu tenho outra coisa. Por mais que você delegue, hoje a gente tem um acúmulo muito mais de trabalho do que... a produtividade não tá dando, porque nas Secretarias as pessoas são antigas, não dominam o computador, quase todas as escolas existe isso, então serviço que você poderia delegar, você não delega poquê..., e não adianta dizer a um funcionário, uma senhora de sessenta e tantos anos, você, cai, não tem nem o que fazer, ela bota pra chorar, vai, vai pro Sassepe ah! ah! ah! eu tô passando mal a pressão subiu, acabou-se, o médico trinta dias de licença, é melhor ela fazer no papel, pegando do papel dela e bota no computador, mas pelo meno ela não tá

fazendo nada, você entendeu? [audição não entendível] Não houve mais concurso pra nada, Nem pra secretária, nem administrativo, não tem. Como eu disse a você lá na frente, falta pessoas, pessoas que domine, pra você mandar fazer, como não tem que mande fazer, você faz, você gerencia um monte de coisas e faz um monte de coisas, não tem quem mande fazer [eh!]

Pesquisador – Diretora, Qual foi a evolução em relação ao monitoramento das esferas administrativas financeira, pessoal e pedagógico na sua escola, após a formação do Projeto - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G4 – O monitoramento, ele, ele presidiu da mesma maneira das outras coisas, com visitas pra vê se as contas da escola; com prazos que foram diminuído; pra entregar a diminuição de prazos; pra entregar a prestação de contas, uma maior fiscalização em cima dos objetos que são comprados, entendeu? Houve essa, esse acocho [risos] das coisas. Antes o, os diretores depois que virou Gestor, Deus seja louvado! Eu não fui Diretora, eu já entrei como Gestora. Mas os Diretores, ele tinham mais assim, eram mais, eles tinham mais liberdade. Existe um monitoramento melhor, e que eu acho até bom, porque fica tudo preto no branco; tudo resolvido. O que quiser abro ali Oh! Esse armário tá cheio de pastas com nomezinho. Tome ai meu filho! Se divirta ai procurando o que você quer, que eu vou fazer outra coisa, daqui a pouco eu volto, entendesse? Pra mim, eu não tenho nenhum problema com isso não. De vim e olhar a conta, de mexer, de bulir, procurar, mas realmente é um monitoramento excessivo, e muitas vezes você que andar na escola, mas tá agarrado no papel... ai você anda na escola e deixa o papel pra fazer em casa. Ou então o computador, a internet não pega na escola, ai você vai fazer em casa, até a carteira de estudante... que foi mas uma coisa colocado pra gente fazer que... na esco, mas o minino faz em qualquer lan house, mas a mãe não vai procurar a lan house não, ela vem pra escola, a mãe vem pra cá, e você tem que pegar o nome do minino, o nome da mãe, pega tudinho, pega uma turma que vai... e aqui não vai, vai em casa! Tu perguntar, a senhora é doida? Tá ai, eu vou fazer cinquenta, eu fazer vinte e cinco, Deus seja Louvado! [eh!] {sussurro baixo}.

Pesquisador – Internamente na escola, como é feito esse trabalho de, de, de monitoramento, como é averiguado?

G4 – A gente tem um Conselho, não é? O Conselho da *ueques* (termo não compreensível) da Escola, eu faço as reuniões, apresento a ele o que chegou, a gente faz a Ata, todo mundo assina, eu também converso com os professores, e digo só tem isso aqui oi!, só chegou isso, passa de mão em mão ai! fora o Conselho, e também digo, digo aos pais nas reuniões, mostro tudinho, conta em Ata também, mas minino todo mundo tem que saber. Só chega dois e vinte cinco pra merenda, e não vou dizer pa ele que só tem dois mil e vinte e cinco, a que minha feira de casa dá mil pau, e eu só tenho duas meninas... [sorrisos] [é] ...e eu só tenho duas meninas, um marido e eu, nem cachorro eu tenho mais, a feira dá mil reais e aqui eu só tenho dois duzentos e alguma coisa prá dar de comer a oitocentos e tantos alunos, ó aqui! A contagem diária que a gente faz pra saber se, isso aqui só do turno da manhã, nesse dia. Ao todo eu tenho oitocentas e vinte e uma pessoa pra dar de comer, ai! chega esse valor, vem a merenda que vem do Estado, mas esse é o complemento pra carne, verdurinha né? Você tem que contar neguinho, tu tem que contar pra todo mundo, todo mundo tem que saber. O quadro de gestão tá ali, eu chego oi! Coloco tudinho, todo mundo sabe de tudo, pra depois não vim dizer que não sabia... entendeu? Por isso que ninguém vai reclamar porque todo mundo sabia de tudo... [Isso de certa forma é até bom poro Gestor,

que le, como tá transparente] ...mas minino [sabe] ...tá transparente, tá nem aí, ninguém vem aí encher meu saco, [já sabe a realidade] já sabe a realidade. Se chegar dinheiro todo mundo sabe. As dívidas têm, ó! Vai pagar viu! Porque não chegou dinheiro no final do ano passado, então a gente vai dívida, tá certo, vai pagar dívidas, ah! é vai pagar isso, isso, isso... uma dona de casa, acabou!

Pesquisador – Diretora, Vamos entrar no sexto aspecto da entrevista, tomada de decisão. Qual o nível de autonomia do Gestor na sua própria escola?

G4 – Rapaz... Toda ação do Gestor, ela tem que está pautada no que pela Secretaria de Educação de Pernambuco. Autonomia, ainda é um..., ainda é mínima, ainda é mínima. Você consegue fazer pequenas coisas, mas, por exemplo, você não consegue fechar a escola se não for autorizado pela Secretaria, você não tem essa autonomia. O mundo tá se acanbano, tá caindo pedra de fogo do céu. Se não vê a autorização você, ninguém venha abri a escola fica aqui, você não tem autorização de fechar a escola. Se veio a ordem pra abrir, tem que abrir. Existe uma autonomia sim, a gente no início do ano quando a gente se reúne, a gente faz um calendário com a comunidade escolar. Essa é a autonomia. Nesse calendário a gente organiza as atividades que vai fazer. Se passou dos dias letivos você tem flexibilidade numa data pra fazer a Feira de Conhecimento, mas no geral é tudo amarrado. Esse, essa autonomia tem pra gerenciar recursos? Tem. Chega um recurso, a gente reúne, o que a gente tá precisando? Essa é, a gente precisando, por exemplo, chegou a segunda parcela que deveria ter saído no ano passado do PDDE, reuni todo mundo, o que é que vocês acham que é gênero de primeira necessidade nessa escola? Eu fiz o ofício pedindo e me mandaram negando, ventilador, se comprou dois ventilador pra cada sala, gênero de primeira necessidade, tava todo mundo morrendo dentro da sala, entendeu? É assim. Essa é a autonomia. Mas autonomia de, de mudá, de voc... *[interrupção na entrevista, por sons de batidas na porta... {- Licença (de uma voz feminina - termos não compreendidos)} ...tá só que eu tenho que botar o nome do professor e eu não coloquei não, eu já assinei e coloquei a data, viu? Ai tem que preencher aqui, bota o nome do professor minha linda, vá!... {eu preencho}...bote o nome do professor substituto].Retoma-se a entrevista*

Pesquisador – Diretora, {som de porta fechando} nessa entrevista eu percebo que você fala muito da questão financeira da escola. Há uma participação... da gestão da Escola em relação à Programação orçamentária do ano junto com a Secretaria Estadual de Pernambuco?... [não] ...de Educação de Pernambuco?

G4 – A gente sabe que durante o ano nós tínhamos, que não tem mais, quatro empenhos, era, era! Porque agora não é mais. Era um de consumo, era um de informática e um pro serviço. Na nossa escola era três mil reais pra consumo, era... mil trezentos e cinquenta para informática e dois mil reais pra serviços, mas tinha INSS tal, e ficava numa faixa de mil e quatrocentos reais. Tínhamos o Mais Educação que é um Programa, mas que a verba vem toda já... [destinada] ...com o orçamento destinada pra onde, o que vai fazer, você não pode mudar nada. Ah! da mesma forma que a Escola Aberta, então. Tínhamos, ainda, o PDDE que a gente pode reunir o pessoal e definir o que vai fazer... e só, nesse ano a gente já teve, e a merenda que também é um valor pra você comprar uma complementação, mas..., eh!... esse ano... a gente já teve uma notícia muito boa que mudou, diminuiu tudo, e eu não sei como é que vai ficar... Então quando eu falo dinheiro, porque pra você fazer um projeto, você tem que ter recursos. Papel; xerox; cola; tinta; você tem que ter uma sala com ventilador; você tem que ter uma iluminação; você tem que ter um caminho sem mato. O

recurso da escola tanto quanto a questão humana da escola é uma coisa muito importante. Sem recurso não tem projeto, não tem atividade extra classe não tem nada, né? Porque você pode até fazer, mas... eh!... você... precisa ter esse ingrediente... pra que as coisas deem certo, de uma certa forma [com certeza]

Pesquisador – Diretora, Como se dá o Processo de tomada de Decisão Administrativa e Pedagógica dentro do âmbito escola após o Curso do Projeto - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G4 – Através de reuniões aonde a gente apresenta os índices da escola, a gente toma, a gente faz uma revisão do, do... pega o Projeto Político Pedagógico da Escola, a gente vê o que precisa melhorar, e a partir dessa análise dos índices da escola... do Projeto Político Pedagógico, das ações, aquelas que deram certo, as que não deram, o que a gente precisa melhorar vai se pautando toda questão pedagógica da escola. A questão administrativa de Secretaria, por exemplo, é difícil porque eu já tô no terceiro secretário. Quando arruma um emprego melhor, quando ele passa em outro concurso, eles não ficam mais porque a gratificação é muito pouca. Não existe secretário de concurso público, só existe professor que por alguma razão virou secretário. Então você entende que, então isso é pouco difícil, muitas vezes ele não sabe muito o serviço, e ele passa um tempo aprendendo o serviço, quando ele aprende que tá começando a assentar, eita! Passei em Jaboatão, aí ele vai embora. Como o dinheiro não é muito agradável e o serviço é imenso, ninguém fica. Tem inúmeras escolas que estão sem Secretários, sem Adjunto, entendesse?... [isso aí dificulta] ...Ô!

Pesquisador – Diretora, vamos entrar no último aspec, no sétimo último aspecto da entrevista, que é Impactos do Projeto. Qual foi o Impacto do Projeto como ferramenta de desenvolvimento dos Gestores para as Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco?

G4 – Eu acho que o maior impacto que o Projeto causou foi a não aprovação de Gestores muito antigo. Pessoas que eram dona de um saber; estavam vinte anos na função, que fizeram o curso, fizeram a prova e por surpresa não passaram. Eu acho que esse foi um impacto que causou essa, esse curso e essa avaliação. Pessoas que eram dono do saber em reuniões e não passaram, foi um impacto. Oxe! Passou não? Foi um impacto. Para o Gestor que ficou, foi justamente ele tomar ciência... de que ele tinha de se organizar melhor para gerenciar a escola, que agora tinha um peso maior, de gerência mesmo; com monitoramento de ações; com metas a serem cumpridas. Não é que antes não tinha, mas que antes eram mais flexíveis, e que agora assim, não! Você vai ter que fazer, que agora você tem cumprir, entendeu? É isso! Foi essa tomada de consciência de que agora você tem muito mais responsabilidade do que os outros, sim!... eu acho assim [é o fazer acontecer, né?] É!!!

Pesquisador – Diretora, Podemos indentificar; qualificar; ou quantificar as melhorias ocorridas dentro do âmbito escolar após o Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco - PROGEPE?

G4 – Pode sim, eh! ficou-se mais focado no índice da escola, todo mundo preocupado em como se os alunos estavam estava realmente alcançando os índices; se a atividade em sala de aula estava correspondendo com o que se estava se pedindo com as avaliações externas no Enem; se estava se o aluno realmente estava tendo uma aprendizagem; se ele estava sendo

eh!... autor da sua aprendizagem, mas se você pensar essa preocupação muito mais, já tinha essa preocupação. Começou a se procurar melhorar esse âmbito escolar fisicamente, para que esse aluno pudesse gostar da escola. Ele já gostava da escola, mas que ele pudesse ter prazer de estar na escola. Eu acho que houve sim, eh!, eh! nesse sentido de, de, de enfoque de procurar ver eh! a melhoria na estrutura da escola; mobiliário; a questão da alimentação; da, do compromisso com as aulas; com o próprio professor. O professor, ele tá muito, muito, muito desmotivado... os professores são antigos [termo pouco compreensível], desmotivados, não tem oxigênio. Então você tá com o balão de oxigênio dando um pouquinho a esse, um pouquinho a esse, você entendeu? Não há professores novos. Professores antigos, a maioria já tem cinquenta anos. Aqui é uma escola que quase todos os professores já passaram do enta, há muito enta... passaram do quarenta há muito tempo. Eu sou uma das mais novinha, ai vê! Que eu entrei aqui muito nova, e eu passei minha vida toda aqui, então assim... eu sou, e já sou um dinossauro dentro dessa escola, fazer vinte e cinco anos de *cald...*[termo não compreensível], entendesse? Entã assim, eh!eh!eh! porque quando eu comecei aqui, eu entrei primeiro nos estágios da Faculdade, já substituí a professora, por isso que eu comecei com vinte e um, quando eu passei no concurso, eu já tava aqui dentro. Entendeu? Então assim, é muito tempo, e, e a maioria é daquela época, e os que chegaram, também não são mais novinhos, também estão nessa fase quarenta e cinco, cinquenta. Então, o que se tem de oxigênio novo é o pessoal do Mini Contrato. Mesmo os que têm dez anos de serviço público, mas eles não têm vinte ano; não tem trinta anos, já entraram com quarenta. Então, não é uma turma jovem. Mas tem pique; tem trabalho; tem... fôlego, mas muitos já estão é dando entrada na aposentadoria, e isso você eh! eh! não tem mais professores. Matemática no Estado! você tapa buraco com professores de outras matérias. Então, eu, ê, existe constatação de melhorias do desempenho do corpo docente e discente? Existe, os índices, eles aumentaram. Houve realmente, a gente sente nas avaliações... que houve um avanço. Nós tínhamos um *débito ou IDEB*[termo não compreensível] muito baixo, estava um ponto setenta e um e agora está dois ponto quarenta e três, não é o ideal, não é o que estava lá pra ser atingido, mas vê de onde se saiu e aonde se chegou? Era um vírgula setenta e um... houve um crescimento. Agora se vai cair de novo ai só Jesus sabe! Porque a situação atual está difícil... entendeu? Eu acredito que, que seria, teria sido muito mais fácil se o Governador tivesse dado os treze ponto um por cento aos professores, podia dá mais nada, nunca... mas esse ele deveria ter dado... Porque você ter um professor que se estava ruim, ele ficou pior... Alguém pode ter dito po ai que está maravilhoso, puquê tudo na escola está dando certo, puquê cada um puxa... mas eu tô sendo sincera. Isso não quer dizer que o trabalho não vai ser feito... que a, a atividade não vai ser cumprida, não vai... {interrupção na fala por uma voz masculina} oi Marcelo me dá um minutinho tá?} ...que não vai ter um empenho, porque aqui tem professores maravilhosos, excelentes, que não faz vergonha a nenhuma escola particular. A gente tem vários alunos que entraram na Universidade Federal de Pernambuco, no IF, no IFPE... na, na, eh! e outros Cursos, que conseguiram passar no SENAI com a, a, o ponto de, de, de de desempate da nota foi a nota de Português, a Redação! Entendeu? Crianças que... passaram no Conservatório de Música não só pelo seu talento, mas, também puquê conseguiram pelas notas, pelo empenho... os mininos receberam o ok! Pá pu Ganha o Mundo, não foram puquê o Governador diminuiu as vagas, mas os alunos daqui conseguiram as notas, foi um balde de água fria na cabeça desses alunos. Se prepararam, a escola preparou... como Gestora a gente ofereceu o almoço pra ele estudarem no contra turno, tudo que se pode fazer, fez. Agora, têm professores que já estão sendo acompanhados pelo Núcleo de Assistência Ao Servidor. Eu encaminhei! Porque estão no limite, não têm forças pra dar aula.. há um desencanto, e como não consegue sair da

Licença Prêmio... é forçoso a trabalhar, tome licença médica... você entendeu?... [ai pega o caminho da, da] ...não é como numa escola... [do atestado médico] eh! eh!o Gestor de uma Escola Particular, ele apesar dos dissíduos, de respeitar, mas se não tá dando certo, ele fora! Fora! Né assim? Né? Depois do dissídio, do tempo, dos acordos, se preocupa com nada... nada... até porque não tem aquelas matérias mais... [sons de batidas nas mãos]...O professor de Química não existe; o professor de Física já morreu; o professor de Matemática é um perdido, não existe mais. Não sei o que vai acontecer não! Talvez seja *tele* aula, um professor só pendurado assim, dando *tele* aula!! Todo o incentivo, porque você seja num Terceiro Ano, você pergunta quem vai ser professor, ninguém vai ser. O minino ainda diz por piada que ele quer ser dono da boca de fumo, mas ele não quer ser professor... entendesse? Não querem, ser professor, você vai em todos os Turnos, daqui, da outra escola que eu trabalho, das outras escolas que os outros professores, os amigos...os amigos de vocês querem... o governo ofere dinheiro, a pessoa faz quero não! E se vai fazer Educação Física não quer ser professor, quer ser Personal Training [sorrisos] Tá bom meu amor, terminou?

Pesquisador – Terminamos...

G4 – Desculpa ai! [nada...] se eu não fui... tão bambambam. Eu não sou bambambam, eu sou de prática [nada...] trabalho bastante.

Pesquisador – Foi excelente, agradeço, com certeza vai ser de grande avaliação pra minha conclusão... [Tá joia] ...desse meu Mestrado ai, dessa Dissertação

G4 – Seja bem-vindo, e que Deus te abençoe.

Pesquisador – A todos nós...

G4 – A todos nós, nos proteja, nos ajude. Eu vou ver os pipinos que tan...

Apêndice V - Respostas das entrevistas



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestrando: Luiz Gonzaga Silva Neto

E-mail: luizgsilva@hotmail.com

ENTREVISTA Nº 05

ENTREVISTA CONCEDIDA EM: 26-06-15

GESTOR: G5

IDADE: 34 anos

TEMPO DE FORMAÇÃO: 12 anos

TEMPO DE FUNÇÃO: 3 anos de Gestora

Pesquisador – Estamos aqui em Recife, na Escola Professor Alfredo Freire, entrevistando a Diretora, a Gestora da Escola, para uma análise do projeto do Progepe – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares do Estado de Pernambuco. Diretora, primeira parte de nossa entrevista é identificação. Gostaria que a senhora falasse um pouco idade; gênero; tempo de formação e tempo de função.

G5 – Eu tenho trinta e quatro anos, meu gênero é feminino, né? Tempo de formação doze anos, e dia e na gestão... três anos, fez três anos.

Pesquisador – Diretora, em, em relação ao conhecimento de Gestão. O Que é que você entender por Gestão?

G5 – É o trabalho de gerenciar os seguimentos de determinados setores do seu trabalho, no meu caso educação, eu trabalho com gestão pedagógica, financeira, no gerenciamento pedagógico; financeiro, administrativo e de pessoal, certo? Então tô gerenciando todos os âmbitos da, da escola, né?

Pesquisador – Esse grande desafio... né? [hum, hum!] ... E qual é o papel do líder?

G5 – **Ter**, Trabalhar com coerência; conhecimento; compromisso e disciplina; e saber liderar bem os seus liderados; saber com, não digo comandar. Mas conseguir um poder de persuasão para que se faça aquilo se propôs

Pesquisador – Dentro dessa visão. O que é ser Líder democrático?

G5 – (*breve pausa*) na teoria? Esse conceito democrático é muito bonito na teoria. É fazer uma gestão, e liderar uma gestão com a participação de todos os envolvidos, de todos os sujeitos, que seriam alunos; pai de aluno; comunidade; professor e equipe administrativa, na teoria! Na prática, o democrático ainda é meio complexo, esse conceito, a aplicação dele.

Pesquisador – Nesse caso, conseguimos unir a teoria à prática ou não?

G5 – É complexo, é difícil; porque eu vejo que apesar de nossa sociedade, a estrutura de nossa sociedade ser democrática, a... a... filosofia é democrática, mas na prática as pessoas não maduras e não sabem lidar com a democracia. As pessoas acham que ser democrático, é você interferir, é você colocar o dedo no trabalho dos outros. Na prática a gente sabe que não é assim, na realidade, mas na prática é complexo; fazer o funcionamento; fazer a concretização desse conceito democrático.

Pesquisador – Quais as dificuldades encontradas no exercício da sua gestão?

G5 – Gestão financeira e pessoal? Porque trabalhar com o ser humano é muito difícil, liderar pessoas é muito difícil. E o financeiro é porque é muito difícil trabalhar sem dinheiro.

Pesquisador – Eh!.. Diretora, a gente vai entrar agora num terceiro aspecto da entrevista. O Progepe e a concepção dos Gestores. Qual é a importância do curso do Progepe - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, Para a Formação dos Diretores Gestores das escolas Públicas de Pernambuco?

G5 – Na prática?... [na prática, no geral] ...foi só pra mim dá um certificado, pra me permitir fazer uma prova e me permitir fazer uma seleção

Pesquisador – Mas, ele não te trouxe, num, não te trouxe novos conhecimentos... [não!] ...novos cen, novas visões ...[não!] ...tirar de um cenário pra outro...

G5 – Não, em termos de proposta, de conteúdo e de estrutura, não!

Pesquisador – Houve, houve um curso de doze Módulos, né, doze Módulos... [foi, doze módulos] ...cada sábado?

G5 – Por que é que não foi? Porque as pessoas que foram dá o curso não estavam preparadas para!... eu, sendo, apenas com sete anos de formação; sem ter Mestrado; sem ter Doutorado; eu... Professora, eu estava com seis meses de função de gestora, na época que eu fiz o Progepe, né? A concepção era positiva, era boa? Era! Desde que o material realmente fosse bom, ele foi muito mais didático do que filosófico na verdade, o material, e desde que as pessoas que foram dá o curso e se propuseram a ser formador estivessem realmente, conhecimento, domínio do que estava fazendo.

Pesquisador – Mas a questão foi o problema deles ter jogado apenas a teoria e não ter unido à prática?

G5 – Não, é porque, como estava dizendo, eu com sete de formação na época como Professora, só com Especialização, teria muito melhor aquele curso do que muitos Doutores que foram ali fazer! O que as pessoas não entendem, quando se trata de educação, é que educação, quem discute, os Doutores que discutem a educação, discutem a educação na teoria, quem sabe o que é educação na prática é quem está com o pé no chão, no piso empoeirado da escola, a gente é quem como é o dia-a-dia da escola. Porque

tem Doutor, tem Acadêmico nunca colocou o pezinho no piso empoado da escola de uma escola. Entendeu?

Pesquisador – houve mudança na concepção de gerir uma escola após a conclusão do curso do Progepe

G5 – Não,

Pesquisador – O Progepe quando ele iniciou este Programa no Estado de Pernambuco, a escola se encontravam em um cenário, quando se faz uma proposta, quando o Estado faz uma proposta dessa a questão é evoluir, é tirar ele de um patamar e colocar em outro... [hum!] ...Você visualiza, essa, essa houve essa mudança, essa, essa capacidade desse curso facilitar os Gestores, tirar uma escola de um cenário A e transferir para um cenário B ou C?

G5 – teve pela troca de experiências entre os colegas gestores que estavam fazendo o curso. Mas a nível de conteúdo, eu continuo dizendo que foi mais do mesmo...

Pesquisador – Vou fazer uma pergunta, mas eu acredito que você já tenha respondido. Como você avalia a Metodologia do Curso do Progepe - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco? Qual é sua avaliação, que você tem da Metodologia?

G5 – É como se pegasse um Professor de Matemática pra dá aula de História, mais ou menos assim. Ele ia porque tinha que ir, porque ele recebia dinheiro por isso, mas, é isso que eu tô dizendo, muitos que foram, muitos formadores que foram dar o curso não estavam preparados para!... e muitos deixaram isso bem claro, que pegaram o material um dia, dois antes. Alguns, em termos de metodologia especificamente falando, né? Alguns estavam, tinham algumas dinâmicas, que foi, tinha algumas dinâmicas, algumas atividades que eram realmente interessantes, mas é como eu tô te dizendo, pra quem conhece a realidade de escola, de gestão de escola na prática, foi mais do mesmo! Quando você falou que vinha fazer a entrevista sobre o Progepe, eu fiquei, eu fiquei muito assim, receosa, porque foi uma coisa assim, eu pessoalmente... não curti, não gostei! Entendeu?... [Tranquilo, a gente tem o objetivo de] ...deixa explicar, deixa eu dizer, a minha Turma começou com quase quarenta pessoas. No terceiro sábado a gente já percebendo como é o Processo, no terceiro sábado, vinte iam de manhã, e vinte iam de tarde, certo? No quarto sábado, eu questionei muito a Coordenadora do Curso, e eu dizia a ela, como é que você quer que eu saia de uma rotina, da qual eu saio de gerenciamento de conflitos, de dia-a-dia, de tudo! pra passar um sábado dia inteiro, seis meses quase, com pessoas que não sabem do que tão tratando? Mas é saber inclusive de conteúdo daquilo que estava sendo proposto, que estava sendo apresentado. Ora, se eu sou uma Gestora, tinha eu, uma das mais nova era eu, mas a gente tinha Gestor com dez, vinte anos de experiência, e você me coloca uma pessoa que não sabe do que tá falando? O que é que vai ser interessante aquela formação para ele? Nada! A prova, a prova de Formação de Gestor, a prova pra Certificação de Gestor, minha gente aquilo não existe! Foi muito elementar. Foi bom porque muita gente acha que passou, lógico! Né? Mais foi a nível de Ensino Médio

Pesquisador – Mas eu tive uma informação que até Gestores bastante antigos, que tentaram [sim] ...não passaram

G5 – Sim! Mas, por que não passaram? Porque a prova em si, a elaboração da prova e si não foi boa! Entendeu? Eu que sou educadora, que trabalho com elaboração de questões e de prova, eu sei que não foi... e o fato, óbvio tem a gente sabe que tem gente que tem anos de gestão, né? mas que vai fazer uma prova, que prova não mede conhecimento de ninguém, nem capacidade ninguém, não é isso?... [é] ...Porque, inclusive, dos muitos que passaram na prova, que passaram em sele, que foram eleitos democraticamente, já não estão mais, que na prática é diferente. Que o pessoal pensa que é só fazer um curso, fazer a prova e cabou-se, vai ser Gestor, e o curso não preparou ninguém pra ser Gestor! O que preparou os colegas para ser Gestores foram os nossos relatos de experiências

Pesquisador – e, e hoje você continua tendo esse contato esse contato estreito com troca de experiência entre vocês, entre os gestores?

G5 – Com certeza, agora mais do que nunca! Porque a gente conversa um com o outro, a gente tá junto nas mídias sociais, não da outra, não a turma do Progepe, mas os gestores que entraram a partir depois, os que continuaram ou os que entraram depois daquele processo.

Pesquisador – Você poderia me dizer, assim uma coisa, valeu apenas fazer o Progepe, por A B C, tem alguma coisa, você, vale! Aprendi, acho que isso abriu a minha mente em certo aspecto... [mas] ...isso aqui foi legal

G5 – Com as experiências dos meus colegas!... [só as experiências?] ...que eu era que tava começando...

Pesquisador – Ok! Qual é a relevância e valoração que o Gestor dá ao Processo de Formação Continuada no Progepe?

G5 – [pausa] Eu acho que assim, é importante? É! Mas, não da forma como está posto, por exemplo, uma das, um do procec, um dos íntens que fazem parte do processo do Progepe é o Mestrado Profissional, não é? E inclusive eu fiz a última seleção, agora, para o Mestrado Profissional. Fiquei triste por um lado porque não passei, triste por outro porque eh!... quando eu soube como é que iriam ser as provas. As aulas são de treze às dezenove horas da tarde na UPE de Nazaré da Mata, em Nazaré da Mata. Então, repara! Como é que a gente que trabalha na função de gestor, eu que tenho que dá oito horas diárias na função, saia daqui da escola, teria que sair antes das treze, que a aula lá começa às treze e vai até às dezenove. Então, ou eu trabalho ou eu estudo! Então como é que eu estruturo uma Formação Continuada nessa perspectiva? Que não dá a condição de Gestor, porque o Curso deveria ser à noite, porque o gestor não trabalha durante o dia? E o Curso não é oferecido à noite... além disso deslocamento que o gestor tem que fazer!... [Nazaré da Mata] ...e só oferecido em Nazaré da Mata, não em outro Campus, no Interior por exemplo, pra o Professor, pra o Gestor que é do Interior. Não tem! Como é que esse Gestor que mora lá no Sertão, São José do Egito vai ter conseguir concretizar a formação?

Pesquisador – Diretora, vamos entrar no aspecto agora, no quarto, no quarto aspecto. Progepe e aplicabilidade dos conceitos de Gestão... [hum! Vamos lá!] ...Quais os valores agregados aos Gestores Escolar como facilitador de processo a partir da formação do Progepe - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G5 – a gente tem que ser, trabalhar com a legalidade, uma coisa que tá foi bem, foi uma das poucas Formadoras, que ela era muito interessante, eu esqueci até o nome dela, era bem novinha ela. Mas vamos lá! a gente trabalha na verdade com alguns princípios, da impessoalidade, da legalidade e outros que agora esqueci... [imparcialidade] ...eh! a questão moralidade e, também imparcialidade, exatamente! É uma das coisas que eu tento aplicar bastante no meu dia-a-dia, né? A questão do Legal, trabalhar com aquilo que é legal; Tentar ser impessoal; Tentar trabalhar com moralidade, na questão moral realmente, né?; e na questão de transparência, também, isso a gente tenta. Às vezes na questão daquele, da impessoalidade, que é o mais complexo, quando se trabalha com pessoas, você tem relação interpessoais, né? A gente tenta trabalhar isso no dia-a-dia, no cotidiano.

Pesquisador – Diretora, Quais as competências adquiridas pelos gestores escolares que influenciaram, modificaram a sua própria rotina após à conclusão do cursodo Progepe - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G5 – Após a conclusão do curso? [sorrisos] esse curso é uma graça! A gente tem sorrir pra não chorar! Rapaz!... com as trocas de experiências co os colegas, a gente teve um, procurei absorver essa questão da liderança mais. Essa questão da, da liderança. Liderar um pouco mais de tranquilidade; paciência; de saber esperar o tempo outro, porque muitas vezes, cada um tem o seu perfil, eu tenho um perfil mais prático, de execução realmente. Então meu perfil de Gestor é assim, planejei, executo! Entendeu? Eu sou muito de executar, também! Gosto de tudo planejado e executado. Se planejou, faça! Se vai executar sem planejamento, não vai dá certo! Então aprendi a liderar tendo um pouco mais de paciência nesse sentido, entender que nem todo mundo tem o mesmo ritmo do que eu.

Pesquisador – Muito bem! Quais são as ferramentas, quais as ferramentas de controle de Gestão, barra de gestão a serem implantadas nas Escolas públicas de Pernambuco após a conclusão do Progepe?

G5 – Acompanhamento, avaliação, não é? Dos resultados que o gestor, ele apresenta, Né? Em termos de tudo assim, tipo! Do financeiro; dos resultados pedagógicos, também da escola. A gente tem. Foi uma das coisas que a gente teve, eu digo pra mim pelo menos, o meu perfil é mais pedagógico, a minha linha de trabalho é mais pedagógica, né? E alguma coisas que eu absorvi bem ali do curso, foi a questão do financeiro, da administração financeira, que é muito complexo pra quem tem outro olhar. O meu olhar, ele é o meu foco, é o pedagógico. Mas eu tive que também, a lhe dá com a questão financeira justamente o controle, execução e demonstração desses, desses dos gastos da escola. Então!... [prestação de contas] ...prestação contas, justamente!

Pesquisador – A escola, vocês como gestores, participa da construção orçamentária da escola ou já vem definido?... [como assim?] ...Todo, todo Órgão Público, ele antes de ter um dinheiro... [depende] ...faz uma, uma programação orçamentária... [não! a gente] ...um estudo orçamentário...

G5 – O dinheiro vem específico para determinado, ah! como é que eles dizem? Despesa, não é? A gente tem um, um valor, que agora, agora nosso Excelentíssimo Governador diminuiu, uma medida de contingenciamento, que é pra durante o ano a gente recebe quatro parcelas desse valor, que é pra aquisição de material de consumo e um outro valor que pra manutenção da escola a Pessoa Jurídica, para a Pessoa Jurídica. Aí, alguns

recursos que vem a nível Federal, que também é, que já são determinados, esse é valor x, trinta por cento desse valor x é pra aquisição de material permanente e setenta por cento material de consumo, pedagógico do dia-a-dia... [ok! Vamos entrar] ...que quando a gente sabe que vai receber esse recurso, não é? O professor faz um planejamento prévio daquilo que vai ser executado das principais ações. O professor participa desse processo... [participa?] ...inclusive o nosso último que foi Pró (*termo não compreendido*), quem planejou o professor, a gestão só fez orientar e monitorar o planejamento.

Pesquisador – Que bom! Vamos entrar no aspecto da evolução administrativa... Qual foi a evolução em relação ao monitoramento da esfera administrativo, financeira, pessoal e pedagógico na sua escola, após a formação do Progepe?

G5 – Não, nenhuma eu falei... [a primeira foi houve evolução do monitoramento da rotina, ai eu a gente tá focando...] ...Não! não, eu acho que o Progepe só foi pra consolidar, formalizar o que já era feito... [só isso] ...não, não... [foi uma formalização] ...é!, é! Eu vejo assim! [porque toda, toda a sistemática você já, já tinha] ...já tinha, assim principalmente a Escola Integral que sempre foi muito mais monitorada, muito mais acompanhada do que as demais.

Pesquisador – Ok! Vamos entrar no aspecto de tomada de decisão. Qual é o nível de autonomia de gestor da sua escola?

G5 – (*breve pausa*); (sorrisos) Oh meu Deus! (...) rapaz! É outro conceito que é bonito na teoria, mas na prática. O Gestor não tem autonomia de definir os seus horários, os horários da escola (*termos não compreendidos*); o Gestor não tem autonomia financeira, porque se o dinheiro já vem, isso não quer dizer que seja autonomia financeira; o Gestor se tomar uma decisão que não agrada, ele pode ser advertido, então ai, eu te questiono, onde está a autonomia? Então pra me perguntar qual é nível, tem que saber se realmente existe! Mas se eu for colocar a nível de porcentagem vinte e cinco, trinta por cento (...) ele tem autonomia, até que não vá à mídia... [é] ...por exemplo, a escola tem no seu regimento o horário de entrada que é sete e trinta, com tolerância de quinze minutos, isso faz parte organização estrutural da escola, mas aí o aluno que não entrou nesse horário vem, se porventura ele reclame em algum lugar, ai vem Gestão de Regional; vem Secretaria; vem a Mídia; vem Ministério Público deseducar, porque deseduca o aluno dizendo que ele tem que entrar que le chegar na escola. Quando o aluno vai para o mercado de trabalho sabe que ele não pode fazer tudo a hora que ele quer. Então se um dos princípios da escola é pra preparar o aluno para a vida, as outras instituições desfazem o trabalho da escola. Entendeu?... [é!] ...é por isso que digo a você, academicamente é bonito no papel, no, nas letrinhas e na impressão, mas na prática é tudo diferente...[há vários... muros invisíveis aí que dificultam a operação] ...muros? muralhas da China!

Pesquisador – Diretora, e como se o processo de tomada de decisão administrativa, pedagógica dentro do âmbito escola, após o curso do Progepe?

G5 – Do mesmo jeito que era antes. Eu não consigo consultar toda a comunidade, mas a comunidade ativa diretamente, que é estudante e professores, e a equipe administrativa, participam das principais coisas corriqueiras do dia-a-dia de fato eu digo que sou eu que realmente decido, né? Mas por exemplo, a instituição do horário no regimento é sete e trinta foi com a equipe pedagógica, passado para o aluno e para os pais em reunião, que

confirmam estarem em acordo, né? É assim!... [isso facilita o, o dia-a-dia da aceitação das tomadas de decisões?] ...é mais ou menos, nem todas são aceitas, assim com tranquilidade, mas... por isso eu tô dizendo a você, que essa questão do democrático, ele é muito complexo! Porque no democrático, cada um tem a sua opinião e cada um quer defender o seu. E ainda que eu diga, a maioria decidiu, a minoria fica insatisfeita, e se faz, não faz com, com bom ânimo, entendeu? Aí é quando muitas vezes o Gestor, ele tem que usar um pouco mais da autoridade que a ele lhe cabe e de certa forma, porque não dizer, ser tem que ser assim, e acabou! Tem que dizer como tem que ser. Porque senão vai gerar conflitos Eh! enormes. A exemplo agora, a última greve, né? Quem faz greve, acha que todo mundo tem que fazer a greve, mas quem faz a greve esquece que a gente tá numa sociedade democrática, e inclusive numa escola democrática! E que cada um tem o direito de escolher sua opinião, e de colocar na prática aquilo que acha correto ou não, colocar na prática a sua opinião, e aí tive vários conflitos, professores arengam com o outro, porque tem uma opinião, aquele que acha que sua opinião está certa não aceita a opinião daquele que ele acha que tá errado, mas a minha opinião é a minha opinião independentemente de estar certa ou não, eu posso ouvir alguém tentar colocar pra mim, me provar do contrário daquilo que eu estava acreditando, mas é a minha opinião, certa ou errada, mas é a minha opinião... [Mas como Conselho, com a participação de todos os envolvidos, né! Todos e todas envolvidos pode chegar uma conclusão, essa conclusão, essa diretriz é respeitada, por todos]... é tem que ser, não com satisfação, mas é! Ela é acatada na verdade... [ela é acatada?] ...é hum!

Pesquisador – Diretora, vamos entrar no último aspecto, Impactos do Progepe. Qual foi o Impacto do Progepe como ferramenta de desenvolvimento dos Gestores para as Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco? (...)

G5 – (pausa); (silêncio)

Pesquisador – ...ele impactou?

G5 – Não! (...)

Pesquisador – (...) ele não, não mexeu assim com os ânimos? Com a ação? com a motivação?

G5 – Não! (...)

Pesquisador – (...) nem com

G5 – Não! Sabe por quê? Como eu tava lhe dizendo, veja só! Quem não sabia o que era gestão foi fazer o curso, quem não sabia na prática. Foi fazer o curso, pra ter o direito pra fazer a prova, pra ter direito de participar da seleção pra Gestor, mas muitos dos gestores novos que entraram em graças ao Progepe, não conseguiram ficar... [eles entraram e não conseguiram desenvolver o trabalho?] ...não, entregaram... [desistiram] ...é, é... Porque o Progepe não ensinou ao Gestor a lidar com os conflitos do dia-a-dia, não! Não ensinou ao candidato a lidar com os conflitos, aí chega uma mãe aqui revoltada porque seu filho tirou nota baixa; os Progepes não ensinaram o candidato a Gestor a lidar com a família desestruturada, desequilibrada, que o pai prende o menino em casa e o menino não se alimenta; o Progepe não ensinou o candidato a trabalhar uma escola, com essa dimensão

aqui, com quatro mil reais a cada dois, três meses quando sai o dinheiro; o Progepe não ensinou ao Gestor que tem mês, que tem ano que ele passa seis meses pra ele receber o primeiro recurso, e ainda assim a escola tem que funcionar! E ainda assim a escola tem que ser referência na Comunidade. Ai quando o candidato a gestor passa numa seleção graças ao Progepe, eleito Gestor, e eleva pra a prática, meu amigo! Ele não aguenta não! É tanto! Que da relação dos... eh!... certificadoss pelo Progepe que estão sendo chamados agora, pra assumirem escolas daqueles que não querem mais, não querem! Que tava vendo que não tem como ser gestor no contexto, e não há curso nesse mundo que ensine a gente a lhe dar na prática. Quando eu fazia o curso de Professor, eu tinha uma visão, como eu fiz minha Licenciatura, quando eu cheguei e entre na minha sala de aula, eu disse, se Alfredo Freire entrou nessa minha Quinta Série e conseguiu desenvolver a Pedagogia da Autonomia, ele é o cara! Mas se não ele é um...tem se revirar o tumúlo, porque que se não do que ele disse ali, era muito lindo, não se aplica, realmente só funcionava pra Turma de EJA Adulto, que foi a experiência que Paulo Freire teve, desenvolveu nos seus livros de Pedagogia da Autonomia, da Pedagogia do Oprimido, que todo mundo erroneamente, todos os universitários, bambambam, que enfiaram de guela abaixo a todos professores pra no dia-a-dia lhe dar com turmas com tantos conflitos... promover a Pedagogia da Autonomia aqui, com um aluno que te impõe uma arma; que um diz sem você ter dito; o Curso não prepara você pra isso não, meu amigo! Nenhum curso prepara você para a prática. Todo é muito lindo na teoria, no livro, mas na prática não. Por isso, que eu não a, não vi esses impactos todos, pelo contrário, só iludiu o povo. Iludiu um bucado de Professor ai que achava que ser Gestor era uma maravilha, e não é? Eu tenho que aqui, ó os colegas aqui, vemser Gestor pra tu vê como é! É Professor que chega todo dia atrasado, e não quer ser notificado porque está atrasado! O curso não ensina isso não, a lhe dar com esses conflitos não!

Pesquisador – (...) Quando o Governo do Estado, ele preparou esse projeto do Progepe, ele teria que dá a teoria, né?... [hum, hum!] ...passar a ferramenta e condições. Você está me falando que ele passou assim, tá aqui o Progepe, tá aqui a teoria façam adaptação ao seu, a sua realidade... [hum?] ...que eu te dou a estrutura... [hum?] ...pelo o que você tá falando, é plea questão dessa estrutura que não, não veio acompanhada com o Progepe?

G5 – Pois é! o Progepe na teoria é lindo, ele é ótimo. É como eu quando eu coloco pra você de novo, a parte, a continuação do Progepe é a formação profissional do Gestor no exercício da função, como é que eu coloco um curso no horário de trabalho do Gestor? Funciona, tem um impacto positivo isso?... [não] ...pronto, você respondeu a pergunta que quem lhe fez foi eu agora. Não tem como... e pro Gestor fazer um curso fora do seu horário, ele tem que ir pra Paraíba. Onde é que tá sendo oferecido, parece que é um num final de semana, Sexta à noite e Sábado. Na Paraíba, porque a de Pernambuco, a Universidade do Estado de Pernambuco, é quem oferece o curso, a formação Progepe, ele não dá condição ao profissional. Se eu for fazer o curso, me preparar profissionalmente, a escola fica só a graça e a misericórdia! Porque se você não está assintindo aula; se você não está na escola é porque você não tá trabalhando. As pessoas vão te ver como omisso, não vão entender que você tá fazendo um curso que é um direito seu, lhe denunciam; reclamam de você, a realidade é assim

Pesquisador – Esse, esse programa de formação continuada pelo o que você fala pra mim, ele é a primeira etapa, ele tem novas etapas ou ele já foi concluído?

G5 – A nova etapa é o curso de Mestrado, é nessas, e nessas condições que eu tô te dizendo (...)

Pesquisador – Diretora, podemos, identificar, qualificar ou quantificar melhorias ocorridas dentro do âmbito escolar, após o programa de formação continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, o Progepe?

G5 – Na minha escola? Melhorou. A minha, eu Gestora, aqui na escola, ao que as pessoas de fora me dizem é que em nível de qualidade pedagógica, a minha escola melhorou, ela deu um salto de qualidade enorme, a minha escola, a escola que eu tô, a minha escola não, a escola que eu sou Gestora. Eu não sei dizer no geral, mas na escola que eu sou Gestora, pelo meu perfil pedagógico, essa qualidade pedagógica de ensino, de rendimento, de tudo, sim!

Pesquisador – Então isso, também se dá sua participação do, o curso Progepe. Você trouxe as informações, e com essas informações você conseguiu fazer evolução pedagógica... [não] ...na sua escola?

G5 – eu, o meu perfil. Lembra quando começou a entrevista, eu disse a você que eu tenho um perfil pedagógico. Então eu, é um perfil que tenho a habilidade e competência para... trabalhar com o pedagógico. Eu já fui educadora de Apoio; Eu já fui Coordenadora Pedagógica antes de me tornar Gestora. Acho que isso me contribuiu muito mais do que o próprio curso de formação continuada. O meu trabalho, enquanto coordenação pedagógica; que trabalhei como Educadora de Apoio em dois mil e nove, me tornei ngestora em dois mil e doze. Então fui Professora, fui Educadora de Apoio e agora, estou na Gestão. Quem me conhece profissionalmente, todos os meus colegas sabem, que esse é o meu... meu negócio! O pedagógico. Agora, naquilo que se refere a administrativo, posso considerar que teve alguma situ, melhorei um pouco mais, graças ao Progepe. Mas a nível de qualidade, se houve, a qualidade que a escola obteve, foi por conta do meu perfil! Do meu olhar par o pedagógico.

Pesquisador –*Mas a formação do Progepe, ela abraçou ah! Gestão Administrativa... [sim!] ...né relacionamento... [sim!] ...interpessoal, né? A, o aspecto pedagógico... [sim!] ...o aspecto de Leis, de ter conhecimento das leis... [hum, hum!] né?... [e muitas dela já sabia antes do Progepe!] ...isso não, é aquele ditado, não agregou; não, um minuto só, é uma informação que vai fazer com que eu tenha mais maturidade, mais discernimento. Sensibilidade no nosso di-a-dia, colocar dentro da praticidade da gestão escolar.*

G5 – *eu vou dizer uma coisa, eu sei que é uma entrevista, você coloca se quiser, eu peço até que você não coloque, mas você, você dá aula?... [não, ainda não, já dei, eu já fui] ...já deu aula o menino de Ensino Médio... [não] ...de Primeiro Ano? [A Nível Universitário] ...só a nível universitário. Tá bom, vamos lá! A gente que dá aula a menino de nível Médio, a gente tem aquele aluno que não presta atenção; que pertuba e que não se concentra. Aí a gente, professor, analisa várias, eu por exemplo, eu paro pra pensar, eu enquanto educadora, eu penso, o que é que esse menino tem? Ou ele é dislexo, ou ele tem déficit de aprendizagem, ou ele tem discaulia, ou ele tem problema em casa, eu avalio tudo isso, ou muitas vezes o aluno é inteligente realmente, certo! No caso do aluno, que tem, acontece também. Ele é muito inteligente e aquilo dali pra ele, se ele vai prestar atenção ou não, não vai fazer diferença, ele pega o livro vai cabou-se. A minoria, mas a gente tem aluno nesse perfil. E eu, enquanto educadora numa sala de Ensino Médio, eu*

procuro analisar tudo isso, essas cinco variantes o que podem levar o menino a estar pensando, dando atenção a minha aula. Eu no curso de Progepe, eu era uma aluna assim, relapsa, indiferente e impaciente, com uma dificuldade de concentração imensa!, ok! As pessoas que estavam dando o conteúdo ali, eu no meu entender, sabiam menos do que eu. Eu tive uma professora. Uma que conseguiu, que realmente ela tinha o domínio do conteúdo, ela sabia daquilo que tava tratando, inclusive... dizia ó minha gente, isso daqui, muito fraco! O material pedagógico foi fraco em si, entendeu agora, por que estou dizendo que pra mim não fez diferença?... [tô entendendo?] ...é como se você tivesse um professor dando uma aula e você tem certeza, eu faço melhor (...) e tem aluno que faz, tanto de Ensino Médio quanto Universitário faz muito melhor mesmo! Do que o profissional que está ali na frente. Eu tenho maturidade pra reconhecer isso, e aí é quando digo, que eu tenho que correr muito mais atrás, me planejar muito mais pra executar com qualidade. Eu não sou uma Gestora excele, mas eu na minha prática, eu reconheço as minhas falhas e busco a melhoria. Tenho muito a melhorar, eu tô chegando ao momento que gestão, talvez não seja o meu negócio! Talvez, eu ainda não tenho certeza. Quem me conhece, aí fora, diz que isso aqui é a minha cara, que eu tenho perfil de liderança, tenho perfil administrativo, mas eu pessoalmente, como a minha prática, o Gestor ele não consegue trabalhar as quatro gestão de pessoa; gestão pedagógica; gestão financeira e gestão...quem disser que consegue desempenhar as quatro com excelência tá mentindo. Porque é como você dissesse eu tenho mais habilidade para e tenho menos habilidade para... então ele sozinho, o Gestor sozinho numa Escola de Referência, ele dá conta, porque tem que dá! Mas é difícil... [mas você tem suporte de colaboradores para lhe ajudar] ...sim...tenho, mas quem é o Gestor? (...) pra quem vai toda a responsabilidade? Os colaboradores, fala ali com a Diretora! Entendeu?

Pesquisador –Quantos alunos você tem na sua escola?

G5 – Ah! Mais a minha realidade é boa ainda, eu tenho pouquíssimo aluna se comparando a outras, em média durante o Integral quatrocentos alunos, à noite eu tenho ainda o Travessia e varia entre trezentos e trezentos e poucos alunos.

Pesquisador –Quantidade de Professores?

G5 – Também, graças a Deus! Graças a Deus são poucos... são dezoito no integral e quinze à noite no travessia

Pesquisador –E colaboradores?

G5 – Da minha equipe administrativa, eu tenho um secretário, um chefe administrativo; uma pessoa de apoio de Gestão, isso são esses três, tenho um professor readaptado que é da biblioteca, mas que não é diretamente colaborador, mas de função pedagógica realmente lá, e o pessoal terceirizado.

Pesquisador –Durante a Entrevista eu percebi que você falou, que antes de agir planejar... [certo!] ... primeiro planeja, depois eu executo... [isso] ...depois eu monitoro... [isso!] ...é isso?... [é] ...isso ficou muito claro pra mim, mas você falou isso com uma certeza muito forte. Isso você já trás antes... [de ser gestora?] ...do Progepe... [antes!] ...antes de ser Gestora... [antes] ...ou você fez o Progepe... o Progepe fez poxa! esse... [não] ...essa ferramenta... [antes, já é antes] ...essa causa eu vou abraçar?

G5 – Antes, por exemplo, como o meu perfil é pedagógico, eu gosto muito de atuar e disse que eu tinha sentido falta de trabalhar com, porque na função de Gestora eu não consigo dá, eu dou, tenho que dá conta como eu tô te dizendo! Mas eu não consigo me dedicar só a isso. E eu tenho sentido falta de me dedicar só a isso! por exemplo, me reúne com os meus professores no começo do ano, vamo lá! O que é que a gente vai fazer para o ano em termos de projetos, de atividades? Então eu começo o ano planejando, eu planejo em Janeiro o que eu vou trabalhar pro meu professor, que eu sempre fui assim, quando eu me tornei Educadora de Apoio, né? Quando eu me tornei Educadora de Apoio, a experiência com o professor, faço a relação de tá ali apoiando os colegas e consigo me planejar, então, senta em Janeiro, planeja, estuda, planeja o que vai fazer, de acompanhar os meus colegas na dificuldade que ele tem. Então, na época que eu era Coordenadora, eu tinha colegas que tinham dificuldades de elaboração de prova. Então, eu sentava com ele e ajudava-o a elaborar a prova. Eu tinha colegas que tinha dificuldades de desenvolver projetos. Então eu sentava com ele, porque você não faz assim? Pode ser feito assim! Como vai ser aplicação do Projeto, como vai ser o cronograma do Projeto, em que tempo, em que condições, vai ter dinheiro ou não vai? Ai eu digo ao Professor, você vai desenvolver tal projeto, mas não tem dinheiro, entendeu? Então meu planejamento é em função disso, porque eu aprendi na função de Educador de Apoio. Então antes do Progepe, eu já tinha isso comigo, porque na minha função como Coordenadora, como eu te disse né! Eu fui Coordenadora até dois mil e doze, e o curso começou em dois mil e doze, então eu já tinha muito disso, então nas escolas que eu fui Educadora de Apoio, o Planejamento Pedagógico era comigo. Então essa experiência do planejar eu trouxe já dessa experiência de Educadora de apoio, não foi do curso, não!

Pesquisador – Novas Turmas estão se abrindo nesse curso do Progepe?

G5 – Não!... foi só em dois mil e doze o curso de formação, dois mil e doze. O que teve de lá pra cá foi o curso de Mestrado, apenas quarenta vagas... na UPE, por exemplo, que é dez por ano, por ano pelo o que eu tô vendo. Eh!... começou o ano passado as primeiras Turmas que foi com dez, esse ano, também com dez...tive... o ano passado a gente passou por um processo e avaliação pra analisar quem continuava e quem não continuava, que pra mim foi processo ridículo! Um processo imbecil; de papel, de papel, por exemplo, tem Gestor ai, que é tudo lindo no papel, os Projetos mais lindos do mundo no papel, mas na prática a realidade de sua escola não é assim, não é o que está no papel, e uma avaliação foi feita só com fundamentado com registro no papel. Você desenvolveu Projeto de Intervenção em resultados, fiz! Só que não está no papel, mas eu fiz. Ah! Tem que ter um Projeto Escrito. Na avaliação não levou em consideração que no começo do ano, eu comecei com cinquenta alunos abaixo da média, no final, no terceiro bimestre os meus alunos abaixo da média eram de quinze por cento. Então se diminuiu do começo pra o final é porque alguma coisa foi feita. Então, eles não analisam isso como intervenção ou resultado de uma intervenção. Para eles uma intervenção é ter um Projeto Escrito. Foi feito uma avaliação da gente no papel, bem burocrático. A menina saiu daqui com uma pastinha assim aqui ó! Pá! Cheia de papel, todas aquelas caixinhas ali foi do que eu fui avaliada, nas dimensões administrativa; financeira; pedagógica; e etcétera; e etcétera. Tá tudinho ali ainda bem bonitinho! As pastinhas organizadas, mas que na minha perspectiva não me avaliou em nada, só me fez gastar papel, em épocas de consciência ambiental (...) Esse foi o Progepe... [muito bém!]

Pesquisador –Diretora, pra gente concluir. Existe constatação de melhoria do desempenho do corpo docente e discente na sua escola, após o Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G5 – Rapaz! Existe por quê? Umas das coisas que a gente aprende que não precisa do curso pra isso é da questão da Formação Continuada, do profissional, eu incentivo muito, divulgo muito entre meus colegas a participação nessas formações. Não é? Eh! Fora isso, está sendo desenvolvido e aplicação pelo Governo Federal o CIS Médio, que um curso de formação profissional em educação, de professor em educação, não é? E eles têm feito, começou o ano passado, e tem melhorado sim prática dele. Mas não, não vejo nada ligado diretamente ou associado ao Progepe não! (...)

Pesquisador –Ok!... queria agradecer sua participação tá? Que vai ser de grande valia para a conclusão desse, dessa análise do curso do Progepe. Muito Obrigado!

G5 – É! eu tô é quebrada! Eu sou muito de falar o que eu acho, defendo muito o que eu penso, e aí meus gerentes contam com esse falar, e eles contam tanto comigo, meu Deus! E eu vou fazer o que?

Apêndice VI - Respostas das entrevistas



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestrando: Luiz Gonzaga Silva Neto

E-mail: luizgsilva@hotmail.com

ENTREVISTA Nº 06

ENTREVISTA CONCEDIDA EM: 19/06/15

GESTOR: G6

IDADE: 37 anos

TEMPO DE FORMAÇÃO: 16 anos

TEMPO DE FUNÇÃO: 05 anos de Gestora

Pesquisador – Estamos na cidade do Recife, Eh! Entrevistando a Diretora da Escola Sinzenando Silveira, no Bairro da Boa Vista... [aqui é Santo Amaro] ...Santo Amaro, Santo Amaro, Recife, Pernambuco. Diretora queria agradecer a oportunidade de está entrevistando a senhora mais uma vez. Gostaria pra gente começar o primeiro aspecto, a identificação do entrevistado. Gostaria que a senhor pudesse falar da sua idade, gênero, tempo de formação e tempo de função.
às

G6 – Eu tenho trinta e sete anos, gênero feminino; tempo de formação, eu terminei a faculdade em noventa e nove, depois disso eu fiz duas especializações, uma em Gestão e uma na minha área de Língua Portuguesa. Eh! Enquanto Gestora estou há... quase cinco anos nessa função, em outra escola eu fui Gestora Adjunta, e depois eu fui ser Gestora da Escola Poeta Manuel Bandeira, onde passei três anos e agora estou aqui, aqui faz pouco mais de três meses... [iniciando um novo desafio] ...pois é (risos) e bota desafio nisso.

Pesquisador – Diretora, agora a gente vai entrar no aspecto do conhecimento a cerca da gestão. O que é que a senhora, o que você entende por Gestão?

G6 – Bem! A gente procura fazer algo como administração, né? Um conjunto precisa ter um líder, pra que ele saiba, pra que saibamos fazer os caminhos necessários, não é? Então, a gente procura, eu entendo que a gestão é... um acompanhamento da administração realmente, necessário pra poder funcionar, qualquer ambiente, seja ele escolar ou empresa, e etcêteras. Agora, líder não é aquele que (...) mostra somente os caminhos, né? Líder aguça nas pessoas o desejo de mudar, o desejo de fazer. Ele tem ser que aquele, aquela pessoa que não apenas mostra o que deve, o que ser feito, mas sim, aguça na pessoa essa, essa vontade de fazer, de mudar o local onde ele trabalha, o local onde trabalhamos. Líder democrático! é aquele que escuta; não só escuta, aquele que... ah... entende se a outra opinião for a verdadeira, a mais correta... (sorrisos) ...aquela opinião tem que levada em consideração! É não, não ser absoluto em suas verdades; é!... saber executar a vontade da maioria; bem questão democrática é isto! (risos).

Pesquisador – Quais são as dificuldades encontradas no exercício da sua função? Na sua Gestão, posso dizer assim?

G6 – A... a imagem do chefe antigo ainda é muito (...) colocada demais, assim em vigor ainda. Aquele chefe que impõe, até mesmo quando você dizendo, minha gente o que é que vocês acham? O que é que vocês pensam? Ai eles acham que a gente está querendo impor determinadas vontades. Acho que esse preconceito, ainda é muito grande, os, a, a imagem do chefe... arcaico; retrógrado; aquela pessoa que impõe as coisas, por mais que tente ser derrubada, ainda existe na cabeça de muitos. E aí, até você conquistar a confiança dessas pessoas, e ver que não é dessa forma que acontece demora um pouquinho... [demora] ...mas a gente chega lá... [é verdade] ...a gente chega!

Pesquisador – Diretora, a gente vai a entrar agora no aspecto do Progepe e a concepção dos Gestores. Qual é a importância do Curso do Progepe – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco, para a formação dos Diretores-Gestores das Escolas Públicas de Pernambuco?

G6 – Muio, foi muito importante. Porque até então nunca tinha acontecido um Programa como esse. O professor estava em sala de aula, e ele participava por uma eleição ou por um... por uma, eh!...convocação ou convite, e saia da sala de aula direto pra gestão. Era desesperador. Confesso que quando eu entrei pela primeira vez, eu pensei que não ia aguentar. Porque a gente não tem, nós não somos administradores, nós não temos formação; nós não conhecíamos os programas, não sabemos como funcionava de fato a escola. E aí o Progepe veio esclarecer um pouquinho de todas as áreas, né? Parte financeira, como gerenciar a parte financeira da escola; eh! a, a parte administrativa; como lidar com pessoas; eh!... bem! Todos os módulos foram interessantes; né? E, e foi muito gratifi; foi muito engrandecedor mesmo, pra a gente pudesse exercer a função. Até pra gente conhecer mais a Lei. Pra poder se utilizar da lei na, nas nossas atitudes; nas, no nosso dia-a-dia. Foram sábados cansativos, mas muito... gratificantes pra nossa...[valeu apena?] ... valeu sim!

Pesquisador – Diretora, Houve mudança na concepção de gerir uma escola após a conclusão do Curso do Progepe – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G6- Houve, acabei, como eu coloquei anteriormente, né? Eh! a gente conseguiu enxergar coisas não enxergava antes como simples professores que éramos de diversas áreas diferentes, por exemplo, eu da área de Letras; ou um Professor de Matemática, apenas. E aí, quando a gente conheceu o curso, e a gente começou a vivenciar a, o objetivo de fato do Gestor, a visão gestão democrática; né? A, a tentando abolir aquela ideia de Diretor que existia no passado. Fez com que muita coisa mudasse (...) lidar com as pessoas; a importância de entender de fazer tudo em grupo; eu acho que devo isso muito ao Progepe.

Pesquisador – Você consegue visualizar um, um, um cenário antes e depois do Progepe?

G6- Consigo!

Pesquisador – Qual é a diferença que você vê mais eh? que mais se destaca, nessa mudança de cenário, que o Progepe abriu o caminho pra um novo cenário?

G6- Fazer com os outros; trabalhar juntos, que não existia em muitas situações antes do Progepe. Não se você está entendendo o que eu quero dizer! Trabalhar junto; construir junto com os colegas; com a comunidade escolar; juntar mais os pais. Fazer todos realmente participantes dos projetos da escola. Acho que isso o Progepe esclareceu bastante.

Pesquisador – Diretora, Como você avalia a metodologia, o conteúdo do curso do Progepe – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G6- Bem! (...) Por causa da nossa vida muito corrida durante a semana inteira, nós temos que (...) muitos Diretores chegam a escola sete da manhã e só saem à noite. O formato que foi utilizado, talvez tenha ficado a desejar! Foi, foi muito curto o tempo... era um sábado inteiro pra gente vivenciar e trabalhar aquilo durante a semana e não dava pra trabalhar aquilo durante a semana. Isso prejudicou um pouco. O andamento do Curso...

Pesquisador - qual foi o tempo desse curso, Diretora?

G6 – Acredito que foram quatorze sábados. Acho que foi isso, se eu não me falha a memória, foram quatorze sábados. Das oito da manhã às cinco da tarde ininterruptos... [diretos] ...diretos... [foi em torno de três meses mais ou menos?] ... mais ou menos isso!

Pesquisador – E hoje, Diretora, qual é a relevância e valoração que o gestor dá ao processo de formação continuada no Progepe? E até mesmo, posso assim ampliar essa pergunta, pra equipe, como é que a equipe, também, vê a relevância e valoração desse curso do Progepe para os Diretores?

G6 – Bem! Uma vez que nós fomos avaliados, após o curso, a gente se sente com segurança de que realmente tá fazendo, o deveria ser feito, não é? Nós recebemos uma certificação, se existia dúvida que nós tínhamos capacidade, se nós éramos capacitados pra aquilo ali, eu acho que o Progepe, com a certificação, nos tirou essa dúvida, né? E eu acho que trouxe, também mais segurança pra comunidade escolar. O Diretor estudou aquilo ali, ele passou pelo processo, ele sabe o que tá fazendo... [ele tem o conhecimento adequado] ..Ele tem o conhecimento adequado pra isso, não é?

Pesquisador – Diretora, a gente vai entrar agora, no, no aspecto do Progepe e aplicabilidade dos conceitos de Gestão. Quais os valores agregados ao gestor escolar como facilitador dos processos, a partir da formação do Progepe – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G6 – Os valores agregados ao Gestor Escolar... [como facilitador de processos?] ...eu não tô conseguindo compreender a pergunta. Quais os valores agregados ao Gestor Escolar, né? Como facilitador de Processos a partir da formação do Progepe...

Pesquisador - Qual foi a sensibilidade, qual foi a ferramenta que o Progepe lhe deu, que facilitasse o processo? Que um Gestor ele de certa forma ele é facilitador

G6 – Acho que foi a compreensão do conhecimento das Leis; da aplicabilidade das coisas; como devemos agir com determinados eventos da escola. Eu acho que isso o Progepe... [facilitou?] ...facilitou; facilitou. A troca de experiências, também foi muito importante. Foi um momento da gente dizer, não na minha escola a gente age dessa forma! Isso tá certo? Não! De acordo com a Lei você poderia agir de tal jeito, e daí a gente foi trocando experiências e foram enriquecedoras. Às vezes surtia mais efeito, a troca de experiências a aplicabilidade realmente das coisas do que o próprio material apenas, do que o próprio conteúdo. Mas, eu acho que o objetivo do Progepe, também foi esse, fazer com que houvesse essa troca de experiências, né? Quais as competências, né... [é] ... adquiridas pelo Gestor Escolares que influenciaram e modificaram suas próprias rotinas, após a conclusão do Progepe? Uma, uma pergunta, aqui, tá ligada a outra... [é o objetivo da gente...] ...as competências adquiridas? Eu volto ao conhecimento... [conhecimento] ... ao conhecimento, volta ao conhecimento que... bem! Alguns que estão a anos luzes, luz aí, na, na gestão, a gente encontrava e dizia assim, poxa! Fulano de tal! É muito tempo, é muito experiente aquilo ali que faz, né? A gente se sentia assim, eu sou muito pequenininho diante do conhecimento daquele ali. Ai durante o Progepe você disse não, eu acho que eu sei um pouquinho mais, não é; não é tão, só a experiência que faz a coisa acontecer (risos) não! E é tanto que muitos não conseguiram passar na avaliação...

Pesquisador - Muita gente experiente não conseguiu... [não conseguiu] ...Mas porque eles não conseguiram? não, não deram valor; não, não abriu a mente e o ouvido pro uma nova experiência... [sim] ou porque eu sou o tampa e não preciso?

G6 – Um pouquinho de cada coisa. Eu acho que não abriram a mente; achavam que não precisavam daquilo, que a experiência ia responder por si só, e a teoria não é necessária... e aí, foram deixando pra achar que... desacreditando do negócio! Muito não quiseram nem fazer, não quiseram nem participar, por qual motivo? Aí eu entendo a mesma coisa, se negar ao aberto, ao novo, né?

Pesquisador – Hoje em todas escolas do Estado de Pernambuco, só, só e, só exerce a função Diretor, quem fez... [quem tem a certificação do Progepe] ...a certificação do Progepe, quem passou?

G6 – É, não necessariamente quem fez o Progepe. Tem que ter feito o Progepe com a carga-horária exigida e obteve nota mínima de sete na certificação... [quem, quem não fez, não é?] ...não entra! Os que tiveram, os que tavam em ação, e que não obtiveram essa nota saíram, tiveram que sair, pelo menos esse é o conhecimento que nós temos!

Pesquisador – Durante o curso Diretora do Progepe, as, as ferramentas de gestão a serem implantadas nas Escolas Públicas de Pernambuco, quais foram as ferramentas que ele passaram pra vocês, disseram ó! Vamos implantar isso, que isso dá um, é um norteador?

G6 – Um, um exemplo muito bom foi o blog. Mostraram como, não só como deveríamos fazer um blog da Escola, pra mostrar as coisas boas, pra convocar a comunidade, não é? A utilização da mídia, das redes sociais, isso foi um ponto bem positivo colocado lá. Muita gente que era fechado a isso viu que era importante, entrar nesse novo momento da sociedade. Colocar a escola pra comunidade ver, pra comunidade conhecer; mostrar as coisas boas da escola; porque o ruim é muito fácil, você fica sabendo logo, rapidinho, mas o bom pra se chegar lá fora e demora um pouquinho...

Pesquisador - é tanto que na administração, a gente diz uma coisa assim, quando uma informação é ruim, dez pessoas conseguem ter acesso, ouvir essa coisa, quando é boa apenas três, eh! diminui bastante! [é, isso é verdade]... *(falas interrompidas pelo som de aparelho telefônico)* ...[deixa eu atender!] *(entrevista retomada com fala do pesquisador)*

Pesquisador – Diretora, a gente vai entrar, agora no quinto aspecto, evolução administrativa. Houve evolução no monitoramento da rotina da Gestão após a formação do curso do Progepe – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G6 - Sim, depois do Progepe passou a ter muito mais fiscalização... *{risos}* *(termos não compreendidos e sobrepostos por sons de batidas em algum objeto)*... não precisa monitorar muito não. A gente passou por monitoramento com mais frequência nas das Técnicas da Regional passaram a frequentar mais as escolas. Houve já uma nova avaliação, mesmo após ao Progepe, avaliação do Progepe na, em escola que nós éramos Gestores. No final do ano passado, houve uma avaliação de todos os aspectos da escola, avaliando a gestão.

Pesquisador – Essa avaliação se dá com as pessoas vindo aqui fazendo, eh! levantando dados ou vocês já alimentam essas ferramentas, essas informações, repassam e discutem com essas pessoas?

G6 – Segundo a Gerência Regional de Ensino, eh! existia, existiu a avaliação onde eles fizeram com relação a... ao ano todo, né! A forma de como chegam as informações da escola pra Regional, e também, vêm uma equipe da Regional à escola pra angariar informações. Quero tal coisa me mostre; aspectos financeiros; prestação de conta; a parte pedagógica; Ata de reuniões; registros fotográficos; foram, foi um dia inteiro dentro da escola a equipe passou.

Pesquisador – Desses termômetros que você tem, qual o que você poderia indicar como preso, assim de grande importância, que você se preocupa com esse número, e esse número está sendo monitorado dentro da escola?

G6 – Bem, re, registro de aula e dos professores é monitorado, não apenas dentro. A Secretaria da Educação, ela tem acesso ao SIEPE, né?. Então tem que ser feito uma cobrança sempre com os professores. Eles ficam alimentando o Sistema. E aí, a gente quem cobra a questão dos professores. Eh!... a realização, a reunião com os pais, também. A importância de manter sempre o contato com a família, e tudo através de Ata e de registro fotográficos, certo? E... deixe-me ver outra coisa (...) monitoramento da SIEPE. A reunião com os professores, também, um momento de parar pra entender como está funcionando a escola pra gente analisar os pontos positivos e negativos, e no conselho de classe também é avaliado, se existe essa reunião com os professores, eles cobram, também.

Pesquisador – Diretora, Qual foi a evolução em relação ao monitoramento das esferas administrativo, financeira, pessoal e pedagógico na sua escola, após a formação o Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G6 – Já existia, a, a obrigatoriedade de se dispor à Comunidade toda a movimentação financeira da escola. Mas após o Pro, após o Progepe veio, foi criado um painel de gestão

que fiz exposto em todas as escolas, não sei se você observou... [observei!] ...expondo qual o din, qual verba chegou à escola, como ela foi empregada, isso que ser exposto, acho que foi uma, um avanço após ao Progepe.

Pesquisador – Você como Diretora Participa no início do ano, no levantamento orçamentário da escola ou isso já vem, já definido lá, vamos dizer assim, lá na Secretaria de Educação.

G6 – Já vem definido pela Secretaria de Educação. Eles fazem com base no Censo do ano, não é? Do ano anterior, é calculado pela quantidade de alunos que nós temos. Mas, às vezes, nos pega de surpresa, né? Às vezes, uma quantidade maior e, por exemplo, na outra escola que eu trabalhava, ela passou de ano pra outro de pequeno pra médio porte. E aí, existiam necessidade de um, uma quantidade maior e verba de, por conta da quantidade de alunos que foi acrescida. Mas aí, a gente continuou com a, o Censo do ano passado. Se no ano retrasado nós tínhamos quinhentos e poucos esse ano nós temos noventa alunos, a verba vai ser praquela quinhentos e poucos do ano passado, sem possibilidades de aumento, isso dificulta um pouquinho... [dificulta!] ...a situação.

Pesquisador – Mas há um apreocupação, nessa parte orçamentária, principalmente na questão de infraestrutura, de você trabalhar eh! de forma preventiva a infraestrutura, mas estrutra aos alunos, que isso já está, já está agregado, já está abraçado pela Secretaria de Educação?

G6 – Creio que não (...)

Pesquisador – Diretora, a gente vai entrar agora, no quinto aspecto, no sexto aspecto, desculpa! Tomada de decisão. Qual o nível de autonomia do Gestor de sua escola?

G6 – Numa escala?... [hum!] ... num nível de uma escala de zero a dez? (...) sete?... [sete?] ...que a gente que tem tomar decisões (risos), mas, geralmente tem que ter o aval da Gerência Regional, no da Escolas de Referências, também do Programa Integral da Secretaria da Educação. A gente não pode mexer em calendário, por exemplo! Não pode mexer. Antes existia um pouco mais de autonomia, né? Das escolas, hoje existe um controle bem maior... [não há, não há muita flexibilidade?] ...não! tem que ter o aval sempre... [tem que ter o aval sempre!]

Pesquisador – Como se dá o processo de tomada de decisão administrativa e pedagógica dentro do âmbito escolar, após o curso do Progepe - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G6 – Permanece! Ali, existe, existe uma autonomia, mas não uma autonomia que... a gente nem pode chamar de autonomia assim! As, as decisões, existe coisas pré-determinada pela Educação. No começo do vem pré-estabelecidas determinadas coisas e que a gente não pode. Parte Pedagógica, ah! a gente pode eh! vê com relação a Projeto que a escola vai participar, entre outras coisas, porém, como eu falei, datas estabelecidas têm que ser cumpridas a gente não pode... *(fala interrompida por uma voz... {licença... ...pode – termos não compreendidos} ...fala retomada pela interlocutora G6)* ...a gente não pode mexer em calendário escolar; a gente não pode... *(fala entremeada por um som de porta)* ...fazer semana de prova, por exemplo pré determin, como tem determinação do Estado. Há determinadas coisas que agente vê muito comuns às Escolas Particulares, né? E ninguém

reclama, né? E que na Escola Pública não pode, entendeu! O próprio calendário das Escolas Particulares coloca um mês de férias pro o estudante em Julho e um mês pro estudante em Janeiro. A Lei é a mesma pra todos, tem existir duzentos dias Letivos, como é que a Escola Particular consegue isso e a Escola Pública não consegue? Há uma contradição nisso aí né? É uma determinação da Secretaria... [tem que fazer duzen, duzentos dias?] ... letivos, sendo em qualquer escola, tem que garantir ao estudante, duzentos dias letivos. Será que as Escolas Particulares conseguem com tantas férias assim?... [é uma boa pergunta] ...e por que não existe uma fiscalização tão assídua assim nas escolas particulares? Se a gente colocar hoje um impressado aqui, pronto! Há escola que, hoje não funcionam, porque teve festa ontem e na próxima, na próxima semana já não o filho de... já de férias, né...? já tá de férias, pouco mais da metade de Junho, ele já, já tá em casa... e mês de Julho interira também... [pra semana, só a partir da quinta] ...bem aí, porque não existe, então, esse controle no Ministério Público, nessas escolas assim, somente no Estado? Ah!... e, e a gente tem que cumprir, é determinação é lei. Não temos autonomia pra mexer nisso não.

Pesquisador – Diretora, indo lá pra ponta, lá pro alunos, houve um, uma evolução, que a gente possa dizer, um índice de aprendizado no aluno, após o Progepe, antes do Progepe, visualizando o cenário o antes e o depois? Há um trabalho, que o aluno está começando a está mais preparado pra se tornar um bom cidadão, pra enfrentar os desafio e um vestibular, e, e...

G6 - Com o Progepe? Eu acho que o Progepe abriu mais um pouquinho mais os nossos olhos com relação à leitura de mundo dos nossos estudantes. Eh! existia que só olhava, só vivencia o estudante dentro dos muros da escola. E a gente sabe que a vida não existe somente dentro dos muros, né?... [é] ...a gente tem que entender o que tá acontecendo lá com esse menino, que dentro da escola está agressivo; existe alguma coisa lá fora! Se existe um, uma, um histórico de, de faltas grande desse menino dentro da escola, algo de errado tá acontecendo com ele lá fora, também, e a escola antiga ia assim, muito Gestores, muito Gestores *(fala interrompida para troca de arquivo de gravação da entrevista. A fala é retomada no segundo arquivo de gravação com a interlocutora G6)* ...Ai uma vez que nós conseguimos identificar quais são os problemas que estão acontecendo fora dos muros da escola, e que tão influenciado dentro da escola, a gente começa a trabalhar de forma diferente esse estudante, e ele começa ter um rendimento melhor. Eh!... são enes dificuldades, né? Ontem, por exemplo, eu tive uma, uma estudante que tem diversos problemas aqui na escola. E aí, só ontem eu consegui conversa com ela e entender o que está acontecendo com vida dela lá fora. Aqui dentro, ela já pegou papel higiênico, e molhou e jogou no teto das estru, do banheiro; ela é homossexual e fica querendo mostrar ser homem, com gestos obscenos entre outras coisas dentro da escola. E aí quando foi ontem, ela disse que ia se matar, e a gente começou a investigar um pouquinho da vida dessa menina, né? Conversar com ela, entender o que tava acontecendo com ela lá fora, a gente viu que ela é rejeitada pelo pai, ela é rejeitada pela mãe, ela tem enes dificuldades, e que só aqui dentro da escola ela consegue estravazar. Ela chegou até a usar a, a, a frase que aqui, ela é feliz, dentro da escola, ela é feliz, mas quando ela volta pra casa, ela não consegue... se comunicar direito com as pessoas, ela não consegue... mas, por quê? porque aqui não existe preconceito, em casa tá existindo! E por causa disso, a gente começou a trabalhar diferente com ela, entendo o que acontece lá fora, né? E eu tenho certeza que ela vai mudar muito, aqui dentro. Usar o poder dela de liderança pra fazer coisas boas, coisas positivas pra escola, pra turma, pra ela mesma. E a gente não, não, antigamente não

conseguia, só conseguia enxergar, ah! essa menina é uma alma, é alminha, ela não presta, ela é isso é aquilo, mas a gente não procurava entender o que acontecia lá fora, e houve um dos Módulos do Progepe que botou isso como questão primordial! Entender o que tá por trás do, por fora dos muros da escola, pra poder justificar o comportamento do estudante dentro da escola (...) *(fala de uma voz feminina entremeada pela fala da interlocutora G6 – terceira interlocutora: “eu mesmo passei por uma visse... eh! ...termos não compreendidos... até as falhas da escola... também ...o, o comportamento do, do meu filho não tinha nada a ver com o que ela estava pensando. O menino aprende rápido, e ela não preenchia a lacuna, mas ele ia o que?... brincava ...brincava... brincava ...ai gerou... já tinha termina a tarefa, já tinha terminado tudo, já tava ...ai gerou o que nos colegas? Uma inveja, porque ele tirava nota boa, ai começou o turbo, e ele sofria porque ele ficava de castigo, ai tem todo um contexto, né? Cada caso é caso. Já tem caso aqui, que a gente sente que os pais permitem que os filhos sejam daquele jeito... lá trás, não sabe. {...} As falas são interrompidas por pausa na gravação. A entrevista é reiniciada com a fala do interlocutor, o Pesquisador)*

Pesquisador – Diretora, vamos entrar no sétimo aspecto, o Impacto do Progepe. Qual foi o impacto da Progepe como ferramenta de desenvolvimento dos Gestores para as Escolas Estaduais de Pernambuco?

G6 – (...); (riso) ...Não acredito ...bem! ele trouxe através dos Módulos, através dos cadernos; através dos estudos esclarecimento sobre atitudes que nós tomávamos; coisas que não deveríamos mudar. Então... a principal ferramenta foi o conhecimento, de trazer tudo isso à tona, e fazer com nós tivéssemos mais segurança das nossas atitudes, dentro da escola.

Pesquisador – Podemos identificar, ou qualificar, ou quantificar as melhorias ocorridas dentro do âmbito escolar, após o Programa de Formação de Gestores Escolares de Pernambuco?

G6 – Sim! Identificar... com relação à estrutura física?, qual, qual é o padrão básico que a escola deve ter, que mínimo que a escola deve ter? No Progepe se colocou a identificação da sala de aula, por exemplo, com números; a identificação dos ambientes escolares que, às vezes, passava despercebido, mas a gente viu o quanto era importante. Você encontrar em relação à estrutura física; a preocupação com a limpeza; a preocupação com o; bem! que já existia, mas assim com o Progepe a gente viu que com aquele mínimo ali fazia a diferença! E como fazia a diferença, através das explicações científicas, né? Eh!... quantificar (...) como assim quantificar?... [enúmeras, eh! numerosas, numerosas evoluções que teve que é visível pro aluno, pros pais, até mesmo pro Gestor ver depois disso aqui realmente houve uma evolução, o cenário se modificou?] ...Sim! se modificou. Preocupações básicas, por exemplo, a primeira coisa que eu fiz (risos), que tava até, visa, trabalhava com o Progepe, é assim, o banheiro das meninas, eu já tinha colocado espelho; eu já tinha colocado, preocupado com as portas, com todos os trincos, com tudo mais, mas aí... vamos tornar esse ambiente um pouquinho mais agradável, vamos colocar aqui uns adesivos, pra ele, ela achar que esse banheiro está mais bonito e cuidar mais dele, e aquela besteirinha ali, mas isso vão arrancar com cinco dias (risos) não vai mais existir, estão lá até agora. Eles começaram a entender que existia uma preocupação além, não é só tá limpo é, é tá agradável, tá agradável pra você de que forma? Mantendo a limpeza, que banheiro legar que a Direção tá colocando pra gente, que escola tá colocando pra gente, vamos tentar

menter isso daqui, determi, besteiras que aparentemente não tem nada a ver, mas que na verdade existe né essa... [modificar o ambiente] ...modificar o ambiente, só em modificar o ambiente já, eu soube de colegas que colocaram até um puff, eu não vou colocar puff dentro do banheiro não se não vão querer ficar sentado la gazeando aula, mas partiu, partiu do Progepe isso ai, essa visão esclarecedora, né?

Pesquisador – Diretora, pra concluir, Existe constatação na melhoria do corpo docente e discente na sua escola, após o Programa - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco?

G6 – Sim! Cada ponto desse que a gente colocou influencia lá no resultado; influência na melhoria da participação do aluno; na melhoria de pertencimento do estudante na escola, não é? Gerando o que? Maior desejo dos professores em fazerem parte daquele, daquela melhoria; se engajarem em pró de um objetivo único. A gente não tem, ainda, totalmente o que deseja! Isso é longe, tá longe de conseguir! Mas eu acho que hoje existe uma preocupação muito maior na Rede Estadual de alcançar objetivos; de pactuar resultados, de agente chegar junto e dizer, o que é que a gente pode fazer pra melhorar a escola da gente, e as pessoas realmente participam. Não existe mais unidade, mais separação, existe um conjunto, a gente aqui chama de time, o grupo do time Sizenando, porque realmente todos, uns mais outros menos é lógico! Mas todos se engacham verdadeiramente em prol do estudante, há uma preocupação muito maior com o estudante. Trabalhando esses diversos aspectos pra gente chegar a um objetivo comum.... [E essas mudanças todas que você havia falado, passa pela preocupação da sociedade, ou seja, dos pais, do] ...com certeza! Com certeza? O país está, o, o, a comunidade se envolvendo me, mais efetivamente com a escola, né? A frequência de pais com relação as, as reuniões de pais e mestres; a... a preocupação, por exemplo, o estudante quer ir embora, ele não sai da escola sem a autorização, sem a gente ligar pra família dele, vai dizer o que tá acontecendo. Há um Conselho de Classe onde a gente vai identificar aluno por aluno o que é que tá acontecendo, com cada um deles, se existe a necessidade de a gente comunicar a família, chamar a família pra, pra conversar com essa criança, desse adolescente, com a família desse adolescente a gente vai chamar! Não é aquela coisa solta que existia antes. Hoje... a gente busca a perfeição, busca mesmo! Mudou muito a Escola Pública! Não é mais a mesma coisa que era a de antes. E não, grande parte, a gente deve a preocupação do, do Estado em realmente, por exemplo, em eu fiz um curso o ano passado de Líder ... (*termo não compreendido, falas entremeadas*) o Estado pagou pra gente uma, um curso pra gestores, né? Participarem, pra saber lidar com pessoas; (*termo não compreendido, falas entremeadas*) isso foi iniciativa do governo, né? Da, da necessidade de existir, de entender, de fazer com que os líderes entendessem como melhorar, né? Foram três dias de curso, também gratificante.

Pesquisador – Diretora, eh essa Escola aqui é de referência... [é] ... qual é a diferença da Escola de Referência pra, vamos dizer, a outras Normais vamos falar assim... [As Escolas Regulares] ...Regulares?

G6 – Primeiro quantitativo de aulas, é o primeiro ponto a ser observado. O estudante na Escola Regular, ele tem um Turno na Escola, na Escola Integral, existe a referência integral e a referência semi-integral, nossa escola, por exemplo, é Semi-Integral, os estudantes ficam três dias no Contra-Turno, também, manhã e tarde, o nosso no caso Segunda, Terça e Quinta-feira. Nesse Contra-turno dois dias da semana, eles têm aulas a

mais. Então na Escola Regular existem cinco aulas de Português, na Escola Integral são seis aulas de Português, na Escola de Referência; Matemática, também é o mesmo quantitativo; Física nas, na Regular são horas aulas por semana, na Re, na de Referência são três horas aulas. Em todas as disciplinas há um acréscimo, aí eles são compreendidos em dois, duas contra-turnos. O outro Contra-Turno, no nosso caso Quinta-feira, existe o Projeto de Ensino Médio Inovador, onde estudante, ele vai escolher alguma Oficina oferecida pela escola. Aqui nós temos doze Oficinas, Música; dança; eh! Gêneros; Matemática Lúdica; eh! Produção de Jornal; Rádio; quatorze, são quatorze oficinas, onde eles vão escolher duas delas pra participar. Então existe o contra, nesse dia do Contra-Turno é um mais light, digamos assim, onde eles vão participar de coisas que eles escolham fazer, não foram postos dentre dessas quatorze oficinas eles escolhem duas. E aí, eh! ah! esse um dos pontos principais da diferença. Outra coisa que é colocado no sistema Integral, pelo Programa Integral, é que a Escola de Referência não leva o estudante, somente ao conteúdo simplesmente, conteúdo, aprendizagem de conteúdo. Aqui a gente tem o objetivo de levar o aprender a ser; o aprender a fazer; aprender a conviver com os outros. Então, esse tempinho a mais que os professores têm nas aulas, somente, ele não somente devem trabalhar com o conteúdo, mas ele deve conversar; ele deve ter mais um pouquinho de entender o que tá acontecendo com, com fulano, com beltrano, ele ter um pouquinho mais de tempo pra conviver com estudante e trocar ensinamento, enquanto cidadão, enquanto... pessoa. Então, esse tempo a mais, não é porque ele tem conteúdo a mais, não é! Esse tempo é porque ele tem mais qualidade de convivência com o estudante, entendeu?... [entendi!] ...esse é, essa é, é, é a diferença principal da Escola de Referência. E tem conseguido, viu! Porque os resultados°stão bem melhores nas Escolas de Referências, com relação às Escolas Regulares, esse tempo maior de dedicação do estudante. E também, o que é que diferencia? O estudante que fica na Escola de Referência ele tem o objetivo principal de estudar! O estudante que tem em, na Escola Regular, ele geralmente quando chega no Ensino Médio, sim, aqui é só ensino Médio, Escola Regular tem Ensino Fundamental e Médio, né? Ele quando chega ao Ensino, ele tá voltado pra os Estágios, pra?... pro mercado de trabalho. Já querem trabalhar e estudar. O estudante que está Ensino de Referência não pode trabalhar, ele tem que só estudar. Então aquela família mais preocupada em realmente numa, em colocar os meninos numa escola, pra que ele aprenda, entre no, no, no Universidade e só após ingresse no Mercado de Trabalho, entendeu? Já as Escolas Regulares não. Aí termina o nível social sendo um pouquinho diferente...

o resultado de acesso à Universidade tá sendo, tá sendo, vamos dizer, benéfico, sendo, **Pesquisador** – E eh!...otimizado, tá tendo acesso esse pessoal?

G6 – o ni, a quantidade de uma escola de referência é maior do que a quantidade da regulares. Justamente porque, eu não tô dizendo que a qualidade do profissional, entenda! Mas a qualidade do tempo... que existe, a quantidade e a qualidade maior desse tempo é bem maior na Escola de Referência, isso facilita, né?... [com certeza] ...claro que facilita muito. Eu tenho observado, uma diferença muito grande. Na última, a gente teve uma reunião lá no... lá na Escola Integral, eh! Porto Digital, lá na, no Recife Antigo, não sei se você já ouviu falar... [eu já ouvi falar] ...Eu fiquei encanta com a escola! porque já é um público mais diferenciado, o estudante, ele entra sete e meia da manhã só sai às cinco e meia da tarde, adolescente, né. O Adolescente se prestar a viver dessa forma, já tem que pensar um pouquinho diferente... [tem que pensar um pouquinho diferente] ...né? e já tem que encarar, e existe lá um Grupo de Protagonistas que a gente chama os alunos que termina... tentando ajudar a escola em determinadas coisas, não é? Determinado, me

recebeu absolutamente bem, me apresentou a escola. A senhora que conhecer a escola? a senhora que saber como é que funciona? me mostrar todos os ambientes. Você encontrar, você pensar numa Escola Pública dessa forma era algo surreal, né? [que bom que tá acontecendo, né? (*termo sobreposto não compreendido*)] ...tá acontecendo. Ainda tá muito a quem, não tô dizendo que tá bom totalmente, não! A gente, ainda, pode conseguir muito mais. Mas já é uma perspectiva muito positiva. Então, esse estudante lá, ele tem uma probabilidade muito maior de ingressar na Universidade... de ingressar numa Universidade e de se engajar em Pesquisa, em sair, em terminar a Universidade e querer realmente participar de um... entrar num... Mestrado, num Doutorado. Agora, aquele que lá, desde o início lá, entrou no Primeiro Ano, já entra no Mercado de Trabalho, ele entra no Mercado de Trabalho hiper... complicado, que ele vai conseguir o que com quinze anos de idade? Ela vai entrar num estágio pra meio salário mínimo, por causa disso ele não um rendimento escolar... [adequado] ...adequado, e ele vai terminar o Ensino Médio, também de forma inadequada, ele não vai ingressar numa Universidade, e aí ele também não vai conseguir depois do estágio um emprego bom. É uma sequência de coisas, né? [é verdade!] ...Então uma preocupação essa, da Escola Integral, realmente é um, um Programa, que se a sociedade... [abraçar] ...abraçar, eu acho que é, é a... a salvação pra tirar da criminalidade, né? Pra tirar da droga; pra ti, ocupar a mente do jovem, né? agora imagina! Pra ocupar a mente do adolescente dia inteirinho é fácil, não! Né? E dentro da escola, com os amigos eles terminam conseguindo... se a gente conseguir fazer isso!... [com certeza] ...tomara que daqui pra frente só tenha Escola Integral.

Pesquisador – Exato, Escola integral, e até hoje, pela, pelo nível de vida que nós temos, até pro país facilita, né a vida?

G6 – Imagina a tranquilidade que seria né? Deixar a gente, a gente ter a tranquilidade, né? O menino tá lá, vai passar o dia inteiro lá, aprendendo... [aprendendo] ...aprendendo; convivendo com as pessoas;. Aprendendo a respeitar

Pesquisador – E o bom que isso no final é consequência com uma Sociedade melhor, né?

G6 – Justo!

Pesquisador – Uma Sociedade melhor! Cidadões mais preparados para conviver uns com os outros.

G6 – Justamente! Justamente! E o que prega, a escola prega isso, né? A Escola prega saber conviver; saber respeitar a diferença; conviver com as diferenças e respeitá-las.

Pesquisador – Verdade. Diretora queria agradecer mais uma vez a oportunidade

G6 – Espero que tenha sido válida

Pesquisador – Com certeza... (risos –Ah!) ...com certeza. Mais uma vez obrigado, viu

G6 – Joia!